

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zkvalitnění systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
Improving the Quality of Employee Remuneration System in a Chosen Organization

Student:

Bc. Markéta Rašková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Rašková**
Studijní program: NG208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Zkvalitnění systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
Improving the Quality of Employee Remuneration System in a Chosen Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
STEWART, L. Greg and Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-04-705-3049-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma *Zkvalitnění systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci*, včetně Příloh 2, 3, 4 a 5 vypracovala samostatně. Příloha 1 mi byla poskytnuta vedením zvolené organizace. Všechny použité informační zdroje jsem uvedla v seznamu literatury.

V Ostravě dne 22. dubna 2016


Markéta Rašková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce

Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

1	Úvod	4
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce	6
2.1	Metodika zpracování diplomové práce	6
2.2	Metody zpracování diplomové práce	6
3	Teoretická východiska odměňování zaměstnanců	9
3.1	Systém odměňování	9
3.1.1	Hodnocení efektivity systému odměňování	12
3.1.2	Prevence konfliktů	13
3.2	Celková odměna	14
3.3	Stanovení peněžních odměn	15
3.3.1	Hodnocení práce	16
3.4	Struktury stupňů a peněžních odměn	18
3.5	Mzdové/platové formy	23
3.5.1	Časová mzda	24
3.5.2	Úkolová mzda	24
3.5.3	Smluvní mzda	25
3.6	Faktory ovlivňující výši mezd a platů	25
3.7	Variabilní/zásluhové odměňování	27
3.7.1	Odměňování na základě výkonu	27
3.7.2	Odměňování na základě kompetencí	31
3.7.3	Odměňování na základě přínosu	32
3.8	Role liniových manažerů, personalistů a zaměstnanců	32
3.9	Zaměstnanecké výhody	33
3.9.2	Charakteristika zaměstnaneckých výhod, cíle a strategie	33
3.9.3	Členění zaměstnaneckých výhod	34
4	Charakteristika organizace	39
4.1	Předmět podnikání zvolené organizace	39
4.2	Analýza lidských zdrojů	39
4.3	Personální oddělení	41
5	Popis a analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci	42
5.7	Řízení odměňování ve vybrané organizaci	42
5.7.1	Řízení odměňování zaměstnanců – systém	42
5.7.2	Charakteristika systému odměňování zaměstnanců na dělnických pozicích	43
5.7.3	Charakteristika systému odměňování THP	45
5.8	Analýza systému odměňování zaměstnanců	48
5.8.1	Zpracování dat	49
6	Návrhy a doporučení	61
7	Závěr	69
	Seznam použité literatury	70
	Seznam zkratk	73
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 ÚVOD

Pro účely diplomové práce bylo vybráno téma *Zkvalitnění systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci*. Odměňování zaměstnanců patří k základním personálním činnostem. Celkové odměňování může mít značný vliv na konečný výsledek hospodaření organizace a to kvůli nákladům na odměňování. Náklady na odměny mohou mít velký podíl v celkových nákladech a může být tedy žádoucí držet je na nízké úrovni. Nízká úroveň mezd může pomoci zvýšit zisk, ale na druhou stranu bude pro organizaci složité získávat a udržet kvalitní zaměstnance. Je žádoucí, aby vedení organizace udrželo náklady na odměny v takové výši, aby zaměstnanci byli adekvátně odměňováni za svojí výkonnost a kompetence. Vedení organizace poskytuje i nehmotné formy odměn. Tyto odměny působí na pracovní spokojenost i výkonnost. Odměňování zaměstnanců souvisí s jejich motivací. Odměňování v podstatě navazuje na personální činnosti, jako je hodnocení zaměstnanců, motivace a řízení pracovní výkonnosti.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve vybrané výrobní organizaci vytvořit návrhy a doporučení na zlepšení tohoto systému.

Tato diplomová práce je věcně rozdělena do dvou částí, kterými jsou teoreticko-metodická část a aplikačně-ověřovací část. Diplomová práce je strukturována do jednotlivých kapitol. První kapitolu tvoří *úvod do problematiky*, cílem této kapitoly je seznámit čtenáře s tématem a obsahem této práce.

Druhá kapitola je tvořena *metodikou a metodami zpracování diplomové práce*. Cílem druhé kapitoly je definovat postup zpracování diplomové práce a charakterizovat metody využívané při zpracování diplomové práce.

Třetí kapitolu tvoří *teoretická východiska odměňování zaměstnanců*. V této kapitole budou uvedeny složky systému odměňování, význam celkové odměny, mzdové struktury a formy, možnosti stanovení peněžních odměn a zaměstnanecké výhody, kde je uveden jejich daňový dopad a způsob vedení. Cílem třetí kapitoly je provést shrnutí zvolené tematiky do teoretických poznatků této diplomové práce.

Čtvrtá kapitola je věnována *charakteristice zvolené organizace*, kde je uveden předmět podnikání vybrané organizace, zaměstnanecká struktura a struktura personálního oddělení. Cílem čtvrté kapitoly je seznámení se s náplní činnosti zvolené organizace, její organizační strukturou, lidskými zdroji a strukturou personálního oddělení.

Pátá kapitola diplomové práce je věnována *popisu a analýze stávajícího systému odměňování zaměstnanců* ve zvolené organizaci. První část této kapitoly je tvořena popisem stávajícího systému. Poté je provedena analýza tohoto systému prostřednictvím dotazníkového šetření. Cílem páté kapitoly je objasnění reálných procesů odměňování zaměstnanců probíhajících ve zvolené organizaci a zjištění určitých nedostatků tohoto systému.

V šesté kapitole jsou představeny *návrhy a doporučení*, které vznikly na základě provedené analýzy. Cílem šesté kapitoly je vytvoření vhodných návrhů na zlepšení stávajícího systému odměňování pro vedení organizace.

Sedmá kapitola je *závěrem* k této práci a jejím smyslem je vytvoření závěru k problematice a shrnutí zjištěných poznatků.

K diplomové práci je přiložen seznam příloh a jednotlivé přílohy.

2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem této kapitoly je seznámení čtenářů se zvolenou metodikou a metodami zpracování této diplomové práce.

2.1 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Metodologie vědy je „naukou o metodách, které lze při vědecké práci používat“, jak tvrdí Široký a kol. (2011, s. 27). Metodika vědecké práce představuje „konkrétní postup řešení určitého problému, vymezuje přesně jednotlivé kroky postupu nebo konkrétní metody“, jak definují Široký a kol. (2011, s. 28). Metodika představuje návod, sloužící k dosažení výzkumného cíle, který lze znázornit vývojovým diagramem nebo podobným formalizovaným zápisem.

Pro vypracování diplomové práce byla zvolena následující metodika.

1. Zpracování teoretických východisek na základě studia odborných tuzemských i zahraničních publikací, s využitím metod analýzy, syntézy, dedukce, indukce a komparace.
2. Empirický výzkum zaměřený na analýzu stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve zvolené organizaci bude proveden pomocí metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu.
3. Analýza, zpracování a objasnění získaných dat.
4. Vypracování návrhů změn v systému odměňování zaměstnanců ve zvolené organizaci.

2.2 METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vědecká metoda je „systematickým, promyšleným a objektivním postupem k získání poznatků a dosažení cíle“, jak tvrdí Široký a kol. (2011, s. 27). Existují různé přístupy ke členění vědeckých metod. Trousil a Jašíková (2015) uvádějí členění na vybrané základní myšlenkové postupy a vybrané základní empirické postupy.

Základní myšlenkové postupy

K vybraným základním myšlenkovým postupům jsou řazeny dedukce a indukce, analýza a syntéza, komparace a generalizace.

Indukce a dedukce

Indukce je myšlenkový postup, „kdy z jednotlivého skládáme a vytváříme závěry“, jak uvádějí Trousil a Jašíková (2015, s. 54). Indukce tedy teorií končí, což je opačný případ než

dedukce. Indukce začíná sběrem dat, ve kterých se snažíme nalézat souvislosti a pravidelnosti, poté popíšeme tyto znaky zkušenosti a tvoříme předběžné závěry. Poté se výzkumník vrátí "do terénu" a empiricky ověří své předběžné závěry (Široký a kol., 2011). Metoda indukce bude použita v teoreticko-metodické části i v aplikačně-ověřovací.

„Dedukce je myšlenkový postup, kdy se z obecného vyvozuje konkrétní“, jak definují Trousil a Jašíková (2015, s. 53). Metoda dedukce poslouží k ověření teoretických závěrů v praxi prostřednictvím empirického výzkumu.

Analýza a syntéza

Analýzou rozumíme „rozklad přirozeného systému (nějakého problému, dat, jevů...) na jednotlivé části...Podstatou analýzy je také postupné rozpoznávání a vydělování nejdůležitějšího od důležitého“, jak uvádějí Trousil a Jašíková (2015, s. 55). Jde o snahu pochopit vlastnosti a vztahy mezi jednotlivými částmi a jejich význam. Poté vyvozujeme chování celku, což označujeme syntézou. Tato metoda bude využita v rámci teoreticko-metodické části práce a v aplikačně-ověřovací části práce při zkoumání systému odměňování v rámci výzkumu ve zvolené organizaci.

Na základě provedených analýz propojíme vazby většího, nového celku, a to pomocí syntézy. Syntéza „může navrhnout vhodnější varianty propojení nějakých jevů či vlastností s cílem řešit vybraný problém“, jak uvádějí Trousil a Jašíková (2015, s. 55). Pomocí analýzy pronikneme k podstatě jevů a díky syntéze vyjádříme vzájemné souvislosti. Metoda syntézy je spjata se systémovým myšlením a bude využita pro účely shrnutí výsledků kvalitativního i kvantitativního výzkumu a formulaci závěrů.

Komparace

Komparace je definována jako „srovnávání několika objektů nebo jevů za účelem zjištění jejich společných, nebo naopak odlišných znaků“, jak tvrdí Trousil a Jašíková (2015, s. 56). Pro komparaci používáme nejprve analýzu a syntézu. Komparace je využita v rámci teoreticko-metodické části i aplikačně-ověřovací, při srovnávání přístupů k odměňování zaměstnanců a vytváření vhodných návrhů.

Generalizace

V případě generalizace se jedná o „zobecnění závěrů vzešlých ze zkoumané populace na populaci, která má stejné vlastnosti jako zkoumaná“, jak uvádějí Trousil a Jašíková (2015, s. 56). Generalizace bude použita pro účely vytvoření návrhů.

Základní empirické postupy

K vybraným základním empirickým postupům řadíme techniky kvalitativního výzkumu – studium dokumentů a rozhovor. V případě kvantitativního výzkumu je použit dotazník a obsahová analýza.

Rozhovor

V případě kvalitativního výzkumu se jedná o rozhovory s vedoucí personálního oddělení vybrané organizace. V diplomové práci jsou použity strukturované rozhovory s otevřeným typem otázek a také neformální rozhovor. Rozhovor chápeme jako „interakci mezi výzkumníkem a zkoumaným prostřednictvím verbálních i neverbálních vyjádření“, jak konstatují Trousil a Jašíková (2015, s. 63). Rozhovor bude sloužit pro sběr primárních dat. Sběr primárních dat bude využit v aplikačně-ověřovací části pro popis a analýzu stávajícího systému odměňování zaměstnanců.

Studium dokumentů

Pro sběr sekundárních dat je využita metoda studium dokumentů, a to interních směrnic a internetových stránek organizace. Sběr sekundárních dat slouží pro účely popisu a analýzy stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Obsahová analýza

Obsahová analýza „spočívá v objektivním, systematickém a kvantitativním, případně kvalitativním popisu obsahů textů či jiných komunikací“, jak uvádějí Trousil a Jašíková (2015, s. 85). Tato metoda je využita v teoreticko-metodické části.

Dotazování

Dotazník je nejčastěji využívanou metodou sběru primárních dat v kvantitativní strategii. Dotazník umožní získání informací týkajících se zkoumané problematiky z pohledu zaměstnanců na různých pracovních pozicích. Bude zvolena forma uzavřených, a polouzavřených i otevřených otázek.

Metody zpracování statistických dat

Získaná data jsou zpracována v softwarovém produktu MS Excel, který umožňuje interpretaci dat pro účely kapitoly číslo 5 a vytvoření návrhů. Data budou zpracována do podoby kontingenčních tabulek a grafů. Kontingenční tabulky jsou uvedeny v Příloze 4.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole jsou uvedena teoretická východiska odměňování zaměstnanců. Nejprve jsou objasněny prvky systému odměňování zaměstnanců, dále je uvedena problematika celkové odměny, kde jsou zmíněny všechny její složky. Poté jsou uvedeny způsoby stanovení odměny, mzdové struktury a možnosti mzdových forem. Další část tvoří systém zásluhových odměn, faktory, které mají vliv na vznik a velikost odměn, role účastníků odměňování zaměstnanců a problematika zaměstnaneckých výhod.

3.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

V souvislosti s odměňováním se setkáváme se dvěma důležitými pojmy, které je třeba objasnit. Jedná se o pojmy mzda a plat. Dále jsou uvedeny prvky systému odměňování zaměstnanců.

3.1.1 MZDA A PLAT

Pojem *mzda* používáme pro vyjádření odměny v podnikatelské sféře, v neziskových organizacích, i když nejsou podnikatelskými subjekty. Mzda je zakotvena v kolektivní smlouvě, v pracovní nebo jiné smlouvě. Pojem *plat* používáme v organizacích, které jsou z části či úplně napojené na rozpočet státu či další veřejné rozpočty. Jako zaměstnavatel zde vystupuje stát, územní samosprávné celky, státní fondy, školské právnické osoby a příspěvkové organizace. Plat je určen platovým výměrem (Horváthová a Čopíková, 2014).

V návaznosti na právní předpisy rozlišujeme dva druhy mzdy. *Minimální mzda*, což je nejnižší přípustná úroveň odměny za práci v pracovněprávním vztahu, a její právní úprava je dána zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Výše této základní sazby minimální mzdy a podmínky pro poskytnutí minimální mzdy určuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. V současnosti je situace taková, že s účinností k 1. 1. 2016 byla navýšena základní sazba minimální mzdy v České republice na částku 9 900,- Kč za měsíc při týdenním fondu 40 hodin. K tomuto datu je průměrná mzda 27 006,- Kč. Zákonná minimální mzda musí být dodržena i v případě pracovněprávního vztahu, který byl uzavřen dle cizích právních předpisů. Její výše musí být dodržena i v případě zaměstnávání osob z EU, Norska, Islandu, Lichtenštejnska i Švýcarska, které mají trvalý pobyt v ČR i při zaměstnávání osob ze třetích zemí. Dodržování minimální mzdy je kontrolováno Státním

úřadem inspekce práce a jemu podřízenými oblastními inspektoráty práce na základě zákona č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů (Daněk, 2015).

Druhým typem je *zaručená mzda*, která je odlišná od minimální tím, že ji vláda stanoví nařízením od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než úroveň minimální mzdy (Zákon č. 262/2006).

3.1.2 ZÁKLADNÍ PRVKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou,“ jak tvrdí Armstrong (2009, s. 20).

Systém odměňování tvoří následující prvky:

Strategie odměňování, které určují, kam organizace dlouhodobě směřuje z hlediska vytváření a realizace politiky, praxe, postupů a procesů odměňování.

Strategii odměňování by měla podporovat **filozofie odměňování**. „Filozofie odměňování vyjadřuje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni. Může být vyjádřena v podobě základních zásad, které vymezují přístup organizace k řešení záležitostí odměňování“, jak uvádějí Armstrong a Taylor (2015, s. 414). Všichni zaměstnanci organizace by měli být s filozofií odměňování obeznámeni, avšak není pro ně rozhodující. Nejdůležitější jsou pro zaměstnance uplatňované politiky odměňování. K základním zásadám odměňování patří:

- vytvoření a realizace spravedlivého, účinného a průhledného systému odměňování výhodného pro všechny stakeholdery,
- vytvoření a realizace politik odměňování podporující dosažení cílů organizace,
- odměňování zaměstnanců dle jejich přínosu,
- ocenění hodnoty každého, nejen těch, kdo dosahují mimořádných výkonů,
- podpora kultury vysokého výkonu,
- vytvoření odměn, které jsou konkurenceschopné a zajistí udržení potřebných lidí,
- zajištění dostatečné míry pružnosti ve fungování procesů odměňování,
- přenesení odpovědnosti odměňování na liniové manažery.

Politika odměňování, která předkládá návod, jak rozhodovat za určitých okolností a jaké kroky podniknout. Politika odměňování se zabývá úrovní odměn, mírou významu vnější konkurenceschopnosti mezd a významu vnitřní spravedlnosti mezd, způsoby hodnocení práce a jeho významem pro organizaci, rovnými odměnami, tedy tím, do jaké míry je zabezpečena stejná odměna za stejnou práci; pojetím celkové odměny, přístupem k vedení zásluhového

odměňování, rolemi liniových manažerů v realizaci odměňování, transparentností informací o strukturační odměn a procesů týkajících se odměňování, postupy zvyšování mzdy při povyšování a ochranou odměn zaměstnanců při změně mzdové struktury, jak uvádějí Stýblo a kol. (2011).

Praxe odměňování, která je tvořena strukturami stupňů a sazeb, používanými metodami (hodnocení práce) a programy, které organizace skutečně využívá k realizaci odměňování.

Procesy odměňování, kterými jsou konkrétní způsoby provedení politiky odměňování a *postupy odměňování*, které využíváme, abychom zabezpečili efektivní a flexibilní funkci systému odměňování (Armstrong a Taylor, 2015).

Hlavním cílem systému odměňování je vytvoření a zavedení politik, procesů a kroků odměňování, které zajistí dosažení podnikatelských cílů organizace. Jedná se o následující aktivity:

- odměňování zaměstnanců dle hodnoty, kterou vytvářejí,
- odměňování zaměstnanců dle toho, jak si je organizace považuje,
- odměňování za správně věci, kvůli ujasnění požadovaného chování a výsledků,
- pomoc získat a udržet kvalifikované zaměstnance,
- motivace zaměstnanců,
- rozvoj pozitivních zaměstnaneckých vztahů a dodržení psychologické smlouvy (Bláha a kol., 2013).

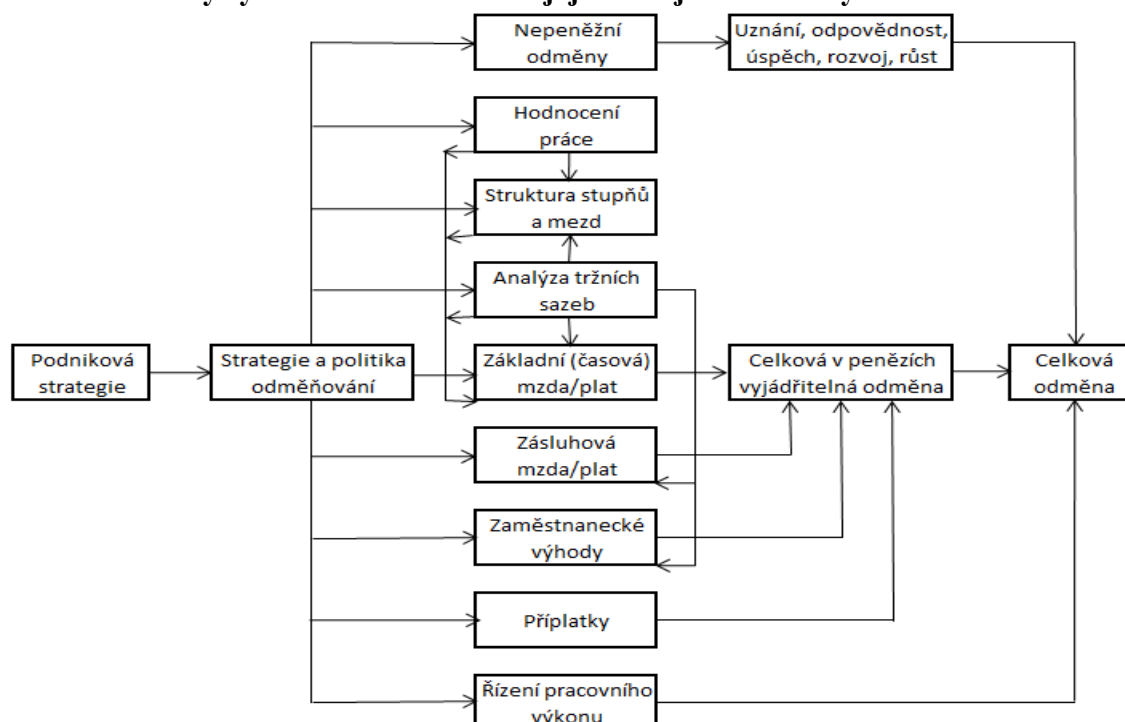
Efektivní systém odměňování by měl mít určité charakteristiky. Takovýto systém je *motivační*, což znamená, že odměna stimuluje zaměstnance k práci ve zvolené organizaci, lze ji srovnávat s odměnou v podobných organizacích a pomáhá při rozhodování o přijetí nabídky práce ve zvolené organizaci. Systém odměňování by měl být *spravedlivý* v tom smyslu, že za stejnou práci bude připsána stejná odměna a zaměstnanci nebudou mít pocit finančního znevýhodnění. Na druhou stranu to znamená také to, že za lepší výkon nebo úroveň kompetencí budou finančně lépe odměněni. Třetí charakteristikou je *transparentnost*. Systém odměňování považujeme za transparentní, pokud je vytvořen na mechanismech, které jsou známé, objektivní a pochopitelné pro veškeré zaměstnance. Objektivně lze konstatovat, že se odměňování řadí k efektivním způsobům motivace zaměstnanců (Horváthová a Čopíková, 2014).

Každý zaměstnavatel si vytváří svůj systém odměňování, který je tvořen zmíněnými prvky. Samotná realizace systému odměňování zaměstnanců není upravena nikde v zákoně, je záležitostí zaměstnavatele. Zaměstnavatel tedy uplatňuje svůj systém odměňování dle své

strategie odměňování, přičemž však nesmí porušit zásady a povinnosti, které stanovuje zákoník práce a další právní předpisy (Šikýř, 2012).

Prvky systému odměňování zaměstnanců a jejich vzájemné vazby lze znázornit graficky, viz Obr. 3.1. Ze schématu vyplývá, že strategie odměňování zaměstnanců vychází z celopodnikové strategie. Ze strategie a politik odměňování pak vycházejí veškeré formy odměn, metody hodnocení práce, strukturalizace stupňů a mezd, metody analýzy tržních sazeb a také řízení pracovního výkonu. Všechny kroky podstoupené v systému odměňování pak vedou k vytvoření celkové odměny pro jednotlivé zaměstnance organizace.

Obr. 3.1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: Armstrong (2009), s. 24, upraveno

3.1.3 HODNOCENÍ EFEKTIVITY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Odměňování zaměstnanců je pro vedení organizace nákladná činnost, a proto je důležité hodnotit jeho efektivitu. Pro účely hodnocení efektivity systému odměňování používáme analýzu ukazatelů: *fluktuace zaměstnanců, objem mezd a benefitů v provozních nákladech, lidská přidaná hodnota, návratnost investovaného lidského kapitálu a ukazatel nákladů na zaměstnance*. Mezi kritéria, pomocí kterých také hodnotíme systém odměňování, řadíme *míru odchodů zaměstnanců, získání a udržení kvalifikované pracovní síly, zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců, zvýšení úrovně motivace, kompetencí zaměstnanců, zvýšení kvality práce, zlepšení zaměstnaneckých vztahů a zlepšení celkové výkonnosti organizace* (Bláha a kol., 2013).

Mathis a Jackson (2008) mezi nejvhodnější ukazatele hodnocení řadí mzdy/platy a benefity jako procento provozních nákladů, lidskou přidanou hodnotu, návratnost investovaného lidského kapitálu a faktor nákladů na zaměstnance (viz Tab. 3.1).

Tab. 3.1: Měřítko odměňování

HR oblast výkonu	Metody výpočtu
Mzdy (platy) a benefity jako procento provozních nákladů	Výdaje na celkové mzdy (platy)/Celkové provozní náklady
Lidská přidaná hodnota	$\text{Příjmy} - \text{Provozní náklady} - \text{mzdy (platy) a benefity} = \text{Upravený zisk} / \text{Zaměstnanci na plný úvazek}$
Návratnost investovaného lidského kapitálu	$\text{Příjmy} - \text{Provozní náklady} - \text{mzdy (platy) a benefity} = \text{Upravený zisk} / \text{mzdy (platy) / benefity}$
Faktor nákladů na zaměstnance	Celkové odměňování a benefity/FTEs (faktor nákladů na zaměstnance)

Zdroj: Mathis a Jackson (2008), s. 362, upraveno.

3.7.2 PREVENCE KONFLIKTŮ

Konflikty na pracovišti jsou pro podnik nezdravé, jejich zvýšený výskyt a dlouhodobé přetrvávání snižuje produktivitu pracovníků a těžko se dosahuje cílů. Na pracovišti jsou identifikovány čtyři nejčastější příčiny vzniku konfliktů. Jedná se o nejasné pravomoci a nejasná hodnotící kritéria, špatně propojené úkoly, osobní antipatie a odlišné názory na řešení problémů. Právě nejednoznačná hodnotící kritéria a konflikty z nich pramenící se týkají tématu diplomové práce a proto jsou zde uvedeny. Tato nejasná hodnotící kritéria vytváří prostor pro odlišné zacházení se zaměstnanci na stejných pracovních pozicích nebo dosahujících stejných pracovních výsledků. Je zřejmé, že tento postup povede k rozdílným odměnám, podmínkám práce nebo možnostem pracovního postupu. Důsledkem konfliktů je špatná komunikace, spolupráce zaměstnanců, více chyb v práci, růst pracovních absencí, nemocnosti i fluktuace zaměstnanců. Za účinný nástroj v boji proti konfliktům považujeme jejich prevenci. Když se zaměříme na téma této práce, za prevencí konfliktů považujeme jasně a objektivně stanovená kritéria hodnocení a odměňování, včetně možnosti zaměstnanců zapojit se do jejich vytváření. Dále je vhodné zdůraznit společný cíl organizace a upravit odměňování. Skupinová výkonová složka mzdy může mít větší váhu než složka individuální. Účelem tohoto odstavce bylo podotknout, že i systém odměňování má vliv na konflikty, resp. prevenci konfliktů v organizaci (Urban, 2015).

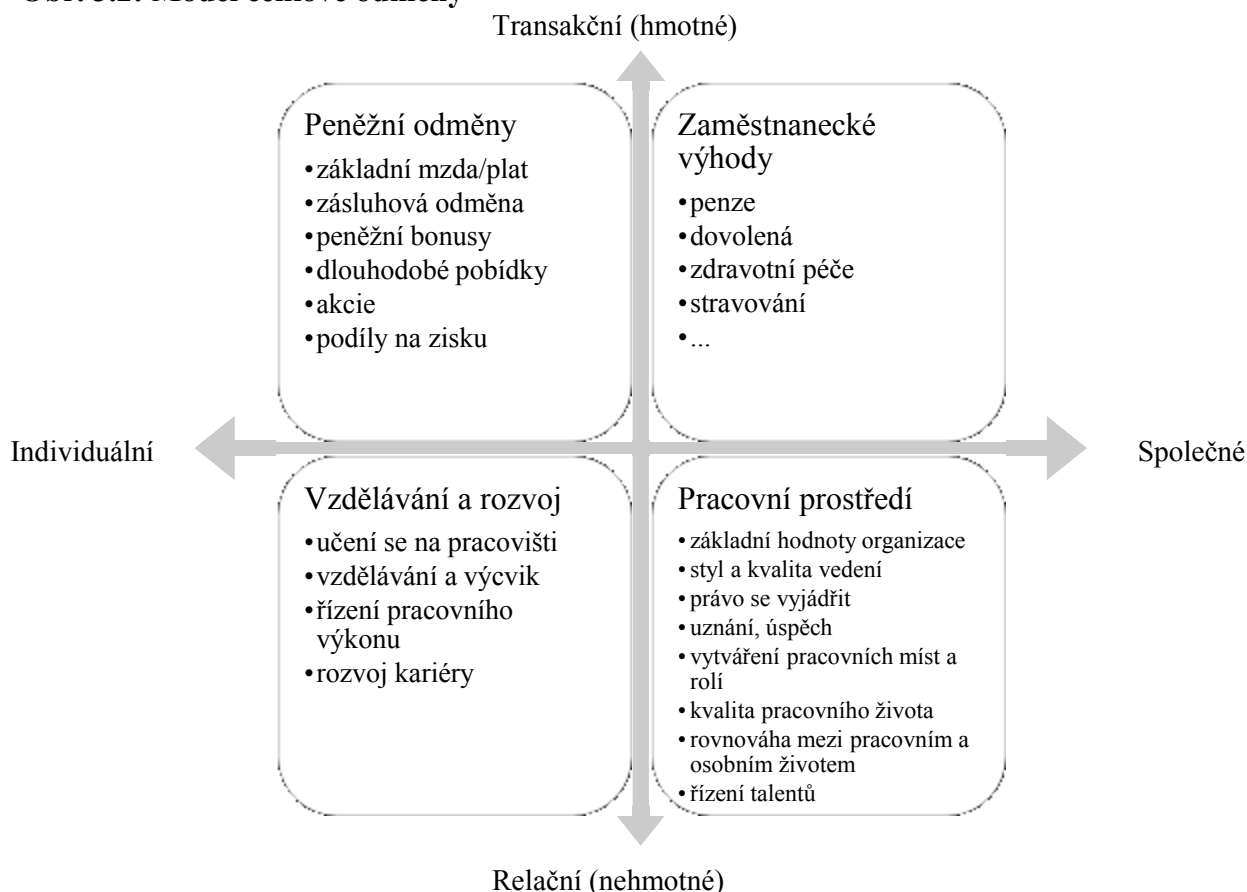
3.2 CELKOVÁ ODMĚNA

Odměnou se rozumí mzda, plat či ještě jiná forma peněžní odměny, která je poskytována zaměstnanci jako kompenzace za jím vykonanou práci. Odměnou není jen finanční obnos, který je zaměstnanci vyplacen, ale chápeme ji komplexněji. Celková odměna má několik částí. První balík tvoří hmotná odměna, která je tvořena nárokovou a nenárokovou složkou hmotné odměny. Již z názvu nárokové složky odměny vyplývá, že na ni má zaměstnanec zákonný nárok. Do této části odměny spadá mzda/plat a povinné příplatky. Mzda (nebo plat) je tvořena pevnou složkou, kterou nazýváme základní mzdou (platem), jež je vyměřena ročně, měsíčně, týdně nebo hodinovou sazbou v případě časové mzdy. Základní mzda je konzistentní v čase a není přímo závislá na výkonu. Základní mzda tvoří jakousi jistotu pro zaměstnance, která je jim garantována z titulu zaměstnání u této organizace. K základní mzdě jsou přiřazeny příplatky, které vyplývají ze zákona. Dle zákoníku práce se jedná o příplatek za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci v sobotu a neděli (Horváthová a Čopíková, 2014).

Do hmotné odměny dále spadá pohyblivá složka odměny. Jedná se o nenárokovou část, kterou mohou tvořit peněžní plnění (příplatky, prémie a bonusy), a nepeněžní formy odměn, které nazýváme zaměstnanecké benefity. Kromě hmotné odměny zaměstnanec vnímá i nehmotné odměny, které se projevují ve formě uznání, pochvaly, zodpovědnější práce, ale i pracovních podmínek, dobrých vztahů na pracovišti a možnosti vzdělání a rozvoje nad rámec současné práce (Stewart a Brown, 2011).

Celkovou odměnu lze vyjádřit modelem, viz Obr. 3.2. V rámci tohoto modelu je celková odměna rozdělena do čtyř částí, kterými jsou peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody označujeme jako *transakční odměny* a vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí řadíme k nehmotným *relačním odměnám*. Peněžní odměny, vzdělávání a rozvoj jsou spíše individuální, naproti zaměstnaneckým výhodám a prostředí, které jsou spíše společné části odměny. Transakční odměny slouží k získávání a stabilizaci zaměstnanců. Relaçní odměny slouží k zajištění spokojenosti zaměstnanců, zvyšování výkonnosti, dále mohou vytvářet dobré jméno organizace (Armstrong a Taylor, 2015).

Obr. 3.2: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015), s. 424, upraveno.

Význam celkové odměny spočívá v podpoře strategických cílů a hodnot organizace, neboť zahrnuje všechny výše uvedené složky a nejen finanční stránku. Jako výhody koncepce celkové odměny uvádí Armstrong (2009) následující:

- větší vliv na motivaci zaměstnanců,
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů,
- pružné uspokojení individuálních potřeb a tím možnost vyšší loajality zaměstnanců k organizaci,
- získání a udržení talentovaných lidí, díky pověsti „atraktivního zaměstnavatele“.

3.3 STANOVENÍ PENĚŽNÍCH ODMĚN

Při stanovování peněžních odměn jde o rozhodnutí o výši odměny za určitou práci nebo pro určité lidi. V rámci tohoto rozhodování zvažujeme dva faktory, kterými jsou *vnější konkurenceschopnost peněžní odměny* a *vnitřní spravedlnost peněžní odměny*. Konkurenceschopná odměna slouží k přilákání a zaměstnání kvalitní pracovní síly. V tomto ohledu hraje roli střet nabídky a poptávky po práci. V případě, že poptávka po práci převýší

nabídku, je nutně peněžní odměna vyšší, a opačně. Při stanovování konkurenceschopných peněžních odměn analyzujeme tržní sazby a využíváme tržní oceňování. Druhým požadavkem je zajištění uvnitř spravedlivé peněžní odměny, kterou organizace zajistí, když bude odměňovat práci stejné hodnoty stejnou peněžní odměnou a sazby peněžních odměn budou vystihovat relativní hodnotu určitých prací (Koubek, 2011).

3.3.1 HODNOCENÍ PRÁCE

Armstrong a Taylor (2015, s. 431) definují hodnocení práce jako „systematický a formální proces definování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací.“ Rozlišujeme dva druhy hodnocení práce – analytické a neanalytické. K hodnocení práce dále řadíme tržní oceňování práce.

Analytické hodnocení práce

Při tomto přístupu k hodnocení práce rozložíme práci na dílčí faktory a tyto faktory poté porovnáváme s faktory v nějaké stupnici. Jako výhody tohoto přístupu můžeme uvést *nutnost vzít každý faktor práce zvlášť a existence měřítek pomáhajících ke zvýšení objektivity a konzistenci hodnocení práce*. Hlavní metody analytického hodnocení práce jsou bodovací metoda a analytické porovnávání. **Bodovací metoda** je nejčastěji používanou metodou tohoto typu hodnocení práce. Při této metodě se každá práce rozdělí na dílčí prvky, kterými jsou odpovědnost, znalost, rozhodování nebo dovednost. Tyto prvky/faktory jsou rozděleny do pěti až šesti úrovní. Dále je třeba nadefinovat jednotlivé úrovně jednotlivých prvků. Poté se každému prvku přidělí určitý počet bodů, které se rozdělí pro jednotlivé úrovně tak, že vznikne stupnice. Dále jednotlivým hodnoceným pracím přidělujeme body, které odpovídají určitým úrovním prvků, které tyto práce splňují. Přidělené body následně sečteme a zjistíme tak relativní hodnotu práce. Na základě relativních hodnot všech prací v organizaci je můžeme zařadit do konkrétního stupně ve struktuře odměn. Druhou metodou analytického hodnocení práce je **analytické porovnávání**. Tato metoda vychází také z analýzy definovaných prvků/faktorů práce. Při této metodě porovnáváme profil hodnocené práce s profilem stupně, úrovně nebo pásma, ke kterému se váží ty stejné prvky či faktory. Tuto metodu používáme pro zařazení hodnocených prací do stupňů, úrovní nebo pásem. Tuto metodu využívají například velké organizace, kde se vedení domnívá, že není nutné provádět bodové hodnocení pro všechny práce, hlavně v případě, když organizace uplatňuje generické role (skupiny podobných si rolí). Její výhoda spočívá v rychlejším průběhu (Dvořáková a kol., 2012).

Neanalytické hodnocení práce

Tento způsob hodnocení práce je založen na porovnávání prací jako celku. Cílem je zařadit práci do stupně nebo je uspořádat. Při tomto hodnocení se práce neanalyzují z hlediska jejich prvků, ale pracuje se na principu porovnávání „práce s prací“, čímž se zjišťuje, zda hodnocená práce má větší, stejnou či menší hodnotu. Dále se může porovnávat také „práce se stupnicí“, přičemž se hodnocená práce porovnává s hierarchií prací a hledá se shoda mezi hodnocenou prací a určitou úrovní hierarchie. Výhodou neanalytického hodnocení je snadné zavedení a provedení, avšak nevýhodou je, že tyto metody neumožní měření rozdílů mezi pracemi a neposkytují argumenty pro zajištění rovného odměňování (Koubek, 2015).

Mezi cíle hodnocení práce Kociánová (2010) řadí následující:

- stanovení relativní hodnoty prací, která je založena na spravedlivém, důsledném a jednotném posuzování,
- poskytnutí informací pro vytvoření obhajitelných mzdových struktur a stupňů,
- umožnit rozhodování o zařazení prací do stupňů,
- zajištění stejné odměny za stejnou práci.

Tržní oceňování práce

„Tržní oceňování je proces rozhodování o možných strukturách a jednotlivých sazbách peněžních odměn v organizaci a získávání informací o tržních sazbách peněžních odměn (analýza tržních sazeb)“, jak tvrdí Armstrong a Taylor (2015, s. 429). Vedení organizace v tomto ohledu zaujímá určitý postoj ke stanovování peněžních odměn, který lze vyjádřit například jako dosažení průměru tržních sazeb. Analýza tržních sazeb slouží k získání podkladů pro rozhodování o základních sazbách peněžních odměn. Díky těmto informacím můžeme zajistit konkurenceschopnost odměn; také určit strukturu peněžních odměn, určit rozpětí a stupně peněžních odměn. V tomto konceptu lze rozlišit tzn. „extrémní tržní oceňování“, které je charakteristické tím, že základní sazby peněžních odměn jsou vytvořené jen na základě tržních sazeb a ke klasickému hodnocení práce vůbec nedojde. V tomto případě označujeme organizace za „řízené trhem“. Extrémní tržní oceňování může být problematické, neboť tento postup vede například k diskriminaci žen, jejichž tržní sazby jsou tradičně nižší. V jiném případě je tržní oceňování spojeno s hodnocením práce, kdy tržní analýza stanoví sazby peněžních odměn a hodnocení práce určuje strukturu stupňů, ve kterých najdeme práce se srovnatelnou hodnotou (Horváthová a Čopíková, 2014).

Určení tržních sazeb není tak jednoduché, jak se může na první pohled jevit. Samozřejmě lze porovnávat stejně veliké organizace, organizace v odvětví, v regionu, ale

nějaká přesná definitivní tržní sazba neexistuje. Je obtížné porovnávat práce v naší organizaci a v jiných organizacích, neboť některé pracovní pozice mají stejný název, ale pracovní náplň se odlišuje. Dalším problémem je spolehlivost informací z jiných organizací (Horváthová a Čopíková, 2014).

Analýzu tržních sazeb provádíme pomocí následujících kroků:

Identifikace a definice prací, pro které chceme vyhledat informace o tržních sazbách. Vybereme vzorky jednotlivých prací, které jsou reprezentanty úrovní nebo povolání a lze je porovnat s pracemi v jiných organizacích. Při identifikaci těchto prací se snažíme o dosažení co největší shody s podobnými pracemi jinde.

Identifikace zdrojů informací o tržních sazbách, kterými mohou být výsledky šetření poradenských společností, výzkumných institucí, Českého statistického úřadu, výsledky šetření prováděných organizacemi vlastními silami nebo inzeráty, kde zaměstnavatelé někdy uvádějí nástupní mzdu, přičemž inzeráty však nepatří ke spolehlivým zdrojům. Platí zde pravidlo, čím více zdrojů, tím lépe.

Shromáždění, analýza a interpretace údajů o tržních sazbách, které můžeme stanovit jako nějaké rozpětí, můžeme je seřadit od nejnižší po nejvyšší, určit medián, horní nebo dolní kvartil.

Využití získaných informací o tržních sazbách k provádění politik odměňování (Armstrong a Taylor, 2015).

3.4 STRUKTURY STUPŇŮ A PENĚŽNÍCH ODMĚŇ

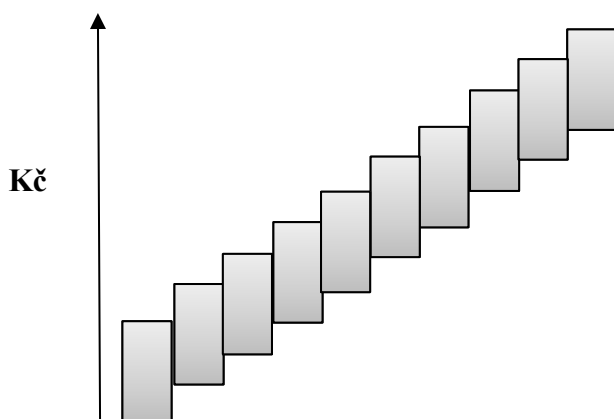
Jak konstatují Armstrong a Taylor (2015, s. 433) struktury stupňů a peněžních odměň „poskytují rámec pro řízení základních peněžních odměň a slouží jako prostředek k uskutečňování politiky odměňování“. Struktury stupňů umožní vytvořit hierarchie prací, nadefinovat úrovně peněžních odměň, také vymezují prostor pro případné zvýšení odměň, pomáhají v dosahování rovnosti v odměňování a slouží k lepší kontrole uplatňování politik odměňování. Struktura stupňů je tvořena posloupností stupňů, pásem či úrovní, kam spadají práce se srovnatelnou hodnotou. Rozlišujeme strukturu s „úzkými stupni“, strukturu se „širokými stupni“ a strukturu se „širokými pásmy“. Jiné dělení umožňuje rozčlenit strukturu do „skupin kariéry“ nebo „skupin prací“. Strukturu peněžních odměň tvoří rozpětí, skupiny nebo stupnice peněžních odměň, které jsou přiděleny ke každému stupni. Struktura peněžních odměň je určena počtem stupňů a velikostí rozpětí peněžních odměň. Velikost rozpětí peněžních odměň je prostorem pro zvyšování peněžní odměň a je vyjádřena v procentech, jako rozdíl mezi nejnižším a nejvyšším bodem rozpětí, například rozpětí od 20 000 Kč do 30

000 Kč má velikost 50%. Struktury stupňů a peněžních odměn by měly odpovídat povaze organizace, jejím potřebám a kultuře, mají usnadnit řízení nestrannosti a transparentnosti při řízení odměn, umožní zajistit zařazení jednotlivých prací do adekvátních stupňů. Struktury stupňů by měly dále být dostatečně pružné vůči změnám tržních sazeb, vytvořit prostor pro zvýšení peněžní odměny, naznačit možnosti v rozvoji a kariéře, umožňovat kontrolu provádění politik odměňování a zejména být jasné a srozumitelné pro všechny zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012).

Struktura s úzkými stupni

K hlavním rysům této struktury patří existence sekvence deseti i více stupňů prací a úzká rozpětí peněžních odměn, tj. 20-40% (viz Obr. 3.3). V rámci této struktury je vyšší výkon spojen se zvýšením peněžní odměny. K výhodám této struktury patří jasně dané relace mezi odměnami, zjednodušení řízení odměn a jednoduchost pochopení. Mezi nevýhody řadíme vznik nepružných hierarchií prací a možnost nevhodného či bezdůvodného přesunu do vyššího stupně. Tato struktura se používá pro velké a byrokratické organizace, kde jsou definovány hierarchické úrovně. Při použití této struktury předpokládá vedení malé, ale poměrně časté zvyšování odměny. Co se týká kultury organizací, které využívají tuto strukturu, je zde připisován velký význam určitým postavením a v rámci stupňů zde existuje nevelký prostor pro zvyšování odměny (Horváthová a Čopíková, 2014).

Obr. 3.3: Úzká, mnohastupňová struktura



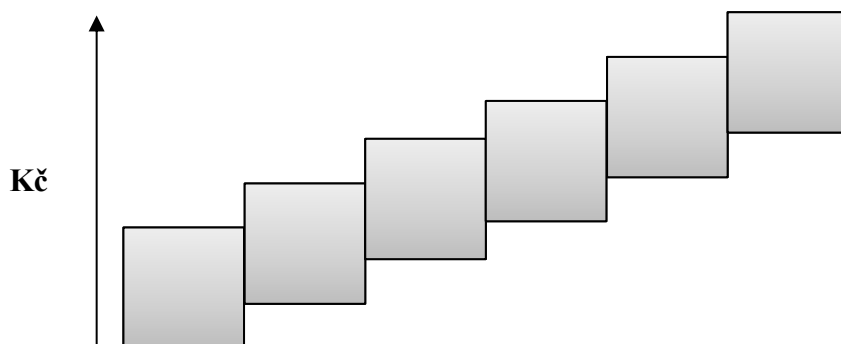
Zdroj: Horváthová a Čopíková (2014), s. 97, upraveno.

Struktura se širokými stupni

V této struktuře se objevuje šest až osm stupňů prací, existuje zde poměrně široké rozpětí peněžních odměn, tj. 40-50% (viz Obr. 3.4) a zvýšení odměny pracovníka souvisí s jeho přínosem a lze jej snadno kontrolovat v rámci určitých zón. Výhodami této struktury jsou taktéž jasné relace mezi odměnami a stejně jako předchozí struktura usnadňuje řízení

odměňování. Vymezení širších stupňů je však jednodušší a jasnější, nedůvodné přesuny se snáze kontrolují. Jako nevýhodu lze zmínit nákladovost, velký prostor pro zvyšování mezd a obtížnější kontrolu. Používá se tam, kde zvyšování odměny závisí na přínosu a je tam možné zavést efektivní kontrolu. Je zaváděna tam, kde struktura úzkých stupňů je příčinou nedůvodných přesunů prací (Armstrong, 2009).

Obr. 3.4: Struktura širokých stupňů

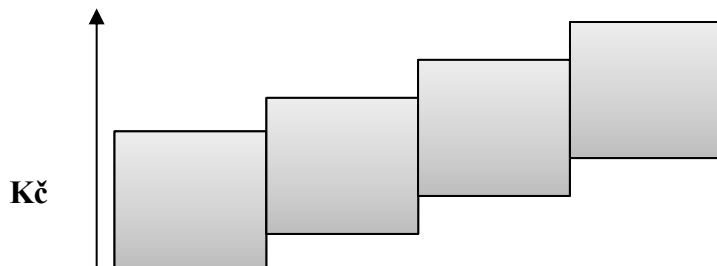


Zdroj: Horváthová a Čopíková (2014), s. 97, upraveno.

Struktura se širokými pásmy

Jedná se o řadu pěti nebo šesti pásem, kde má každé šíři v rozmezí 50-80%, viz Obr. 3.5. Zvýšení odměny souvisí se schopnostmi a přínosem zaměstnance. O této struktuře lze říci, že odměňování dle ní působí flexibilněji, odměňuje se dle ní horizontální rozvoj schopností a je odrazem potřeb nových organizací. Jako námitky proti této struktuře stojí obtížná pochopitelnost povýšení zaměstnanců a možnost vyvolání očekávání příležitostí v povýšení, které nebudou naplněna. Při uplatnění této struktury může docházet k problémům spojeným s rovným odměňováním, protože pásma obsahují práce různých hodnot. Tato struktura je tedy vhodná pro organizace, kde je pozornost věnována horizontálnímu rozvoji, kde byl snížen počet stupňů řízení, nebo kde je potřebná větší flexibilita při řízení odměn (Dvořáková a kol, 2012).

Obr. 3.5: Širokopásmová struktura

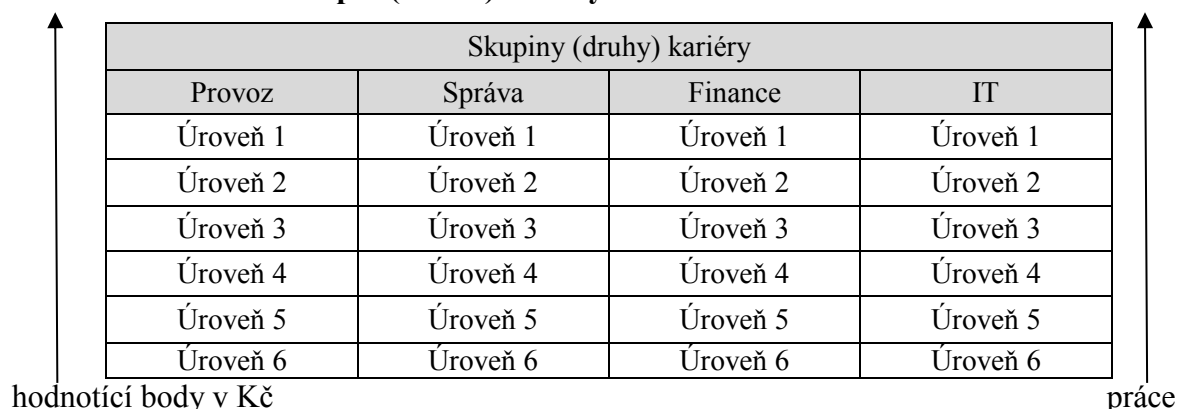


Zdroj: Horváthová a Čopíková (2014), s. 98, upraveno.

Struktura rozdělená do skupin kariér

Pro tuto strukturu je typické, že organizace má definované skupiny kariér a pro každou skupinu kariér má vedení určeny dráhy kariér, viz Obr. 3.6. Skupiny kariér jsou složeny z prací nějaké funkce nebo zaměstnání, což je například marketing, lidské zdroje, IT aj. Pro tyto skupiny je také určena struktura stupňů a peněžních odměn. Jako výhodu využití této struktury můžeme zmínit vyjasnění drah kariér a mezi nevýhody patří obtížné řízení a možnost rozdělení lidí. Tato struktura je vhodná pro organizace, kde existují odlišné skupiny kariér, a tam kde je kladen velký důraz na rozvoj kariéry (Armstrong a Taylor, 2015).

Obr. 3.6: Struktura skupin (druhů) kariéry



Skupiny (druhy) kariéry			
Provoz	Správa	Finance	IT
Úroveň 1	Úroveň 1	Úroveň 1	Úroveň 1
Úroveň 2	Úroveň 2	Úroveň 2	Úroveň 2
Úroveň 3	Úroveň 3	Úroveň 3	Úroveň 3
Úroveň 4	Úroveň 4	Úroveň 4	Úroveň 4
Úroveň 5	Úroveň 5	Úroveň 5	Úroveň 5
Úroveň 6	Úroveň 6	Úroveň 6	Úroveň 6

hodnotící body v Kč

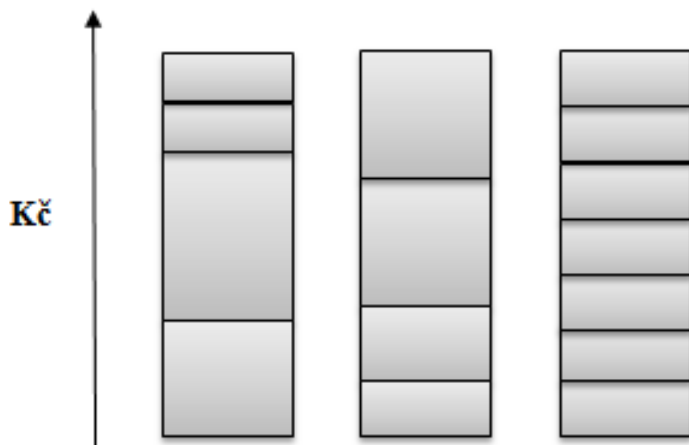
práce

Zdroj: Armstrong (2007), s. 571, upraveno.

Struktura rozdělená do skupin prací

Pro tuto strukturu je charakteristické rozdělení struktury stupňů a peněžních odměn pro skupiny obdobných prací, viz Obr. 3.7. Pro jednotlivé úrovně jsou definovány potřebné znalosti, dovednosti, čímž tato struktura vytváří základnu pro zařazení práce do některého stupně. Zvýšení peněžní odměny je spojeno s většími schopnostmi nebo přínosem. Pozitivem je fakt, že zjednodušuje odlišení peněžních odměn jednotlivých skupin, naopak právě toto může lidi rozdělovat. Další nevýhodou je možnost omezení horizontálního rozvoje kariéry. Tato strukturace musí být založena na hodnocení práce, pokud tomu tak nebude, nebude jednoduché udržet vnitřní spravedlnost. Tato struktura se použije u organizací, kde existují rozdílné skupiny prací, které je zapotřebí i odlišně odměňovat. Dále se používá v organizacích, kde najdeme práce, které jsou si podobné povahou i smyslem, ale vykonávají se na odlišných úrovních a s různou mírou odpovědnosti (Horváthová a Čopíková, 2014).

Obr. 3.7: Struktura skupin (druhů) prací

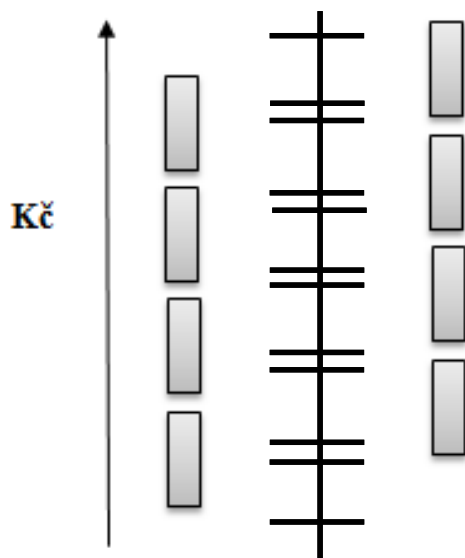


Zdroj: Horváthová a Čopíková (2014), s. 100, upraveno.

Stupnice peněžních odměn

V této struktuře se jedná o řadu bodů, které vymezují peněžní odměnu pro pracovníka na určité úrovni nebo za určitou práci, viz Obr. 3.8. Jedná se o práce ve veřejném sektoru nebo příspěvkových organizacích. Přírůstky mzdové/platové bodové stupnice se pohybují mezi 2,5-3%. Pokud dojde ke zvýšení peněžní odměny, je to z důvodu délky zaměstnání. Mezi výhody stupnice patří snadné řízení, resp. odměny se samy řídí, a neovlivnitelnost zvýšení odměny pouze úsudkem manažera. Jako nevýhody lze uvést nemožnost ovlivnit odměnu výkonem, což však není moc relevantní, neboť se zde bavíme o veřejném sektoru a příspěvkových organizacích. Také může docházet k bezdůvodným zvýšením mzdy/platu, což je poté dost nákladné (Armstrong a Taylor, 2015).

Obr. 3.8: Stupnice peněžních odměn



Zdroj: Armstrong (2007), s. 572, upraveno

Armstrong (2009) uvádí, že mzdové/platové struktury mohou následujícími způsoby diskriminovat:

- hranice stupňů jsou založeny jen na úsudku,
- popisy druhových pracovních míst nejsou rozlišeny pro muže a ženy,
- zařazení pracovních míst do struktur proběhlo pomocí vnitřního porovnávání bez nějakého způsobu hodnocení práce,
- klíčová/vzorová pracovní místa nereprezentují rozložení pracovních míst dle pohlaví,
- rozdíly v odměnách odrážejí situaci na trhu, reprodukuje tak diskriminaci na základě pohlaví a nezohledňují vnitřní relace.

Je zřejmé, že je třeba diskriminujícímu chování zabránit, stejně tak je potřeba vytvořit nediskriminující struktury stupňů a peněžních odměn. Tuto strukturu podpoříme, pokud zajistíme následující aktivity:

- věnovat dostatečnou péči rozhodování o hranicích stupňů,
- objektivně zdůvodnit rozdíly mezi tržní sazbou a poskytovanou mzdou,
- věnovat péči používaným metodám k zařazení do nových stupňů,
- používat nediskriminující systém hodnocení práce a popisy pracovních míst,
- objektivně zdůvodňovat rozdíly mezi úrovněmi mezd mužů a žen na podobných pracovních místech (Armstrong, 2009).

3.5 MZDOVÉ/PLATOVÉ FORMY

Vedení organizace pro odměňování zaměstnanců využívá konkrétní mzdové nebo platové formy. V literatuře existuje různé členění těchto forem. Jedná se o rozhodnutí, za co budou zaměstnanci odměňováni. Vedení organizace má v tomto ohledu volnost a může si nastavit vhodné mzdové/platové formy pro svoje potřeby. V praxi se využívá kombinace více mzdových/platových forem (Šikýř, 2014).

Koubek (2015) rozlišuje *základní mzdové formy*, kterými jsou:

- časová mzda a plat,
- úkolová mzda,
- provizní (podílová) mzda,
- mzda za očekávané výsledky,
- mzda za schopnosti,
- mzda za přínos,

a *dodatkové mzdové formy*, kam patří:

- prémie,
- bonusy,
- osobní ohodnocení,
- podíly na zisku, aj.

3.5.1 ČASOVÁ MZDA

Tento způsob odměňování poskytne zaměstnancům předem stanovenou sazbu za skutečně odpracovaný čas. Mzda je součinem sazby a odpracovaného času za určité období. Tato sazba je výsledkem vyjednávání se zohledněním místních sazeb. Sazba se poté mění v čase důsledkem ekonomických změn. Časová mzda není odvozena od konkrétního výkonu. Jedná se o nejčastější formu odměny a bývá kombinována s pobídkovými formami. Využití této odměny plyne z nemožnosti využití jiného systému odměňování. Výhodou pro zaměstnance tvoří předvídatelnost výdělku, naopak nevýhodou je, že nepůsobí pobídkově. Z tohoto důvodu byly vytvořeny tzv. vysoké denní sazby, které jsou vyšší než minimální denní časové mzda a obsahují tak určitý bonus. Tyto sazby mají sloužit k povzbuzení k práci bez pobídkového systému, který není zaručený (Šikýř, 2014).

Rozlišujeme následující typy časové mzdy:

- hodinová časová mzda/plat, která je určena součinem hodinového mzdového/platového tarifu a počtu odpracovaných hodin,
- měsíční časová mzda/plat, která je určena měsíčním tarifem,
- roční časová mzda/plat,
- časová mzda/plat určena na směnu, den nebo i týden (Horváthová a Čopíková, 2014).

3.5.2 ÚKOLOVÁ MZDA

Jedná se o nejjednodušší a nejstarší pobídkovou formu odměny pro dělnické pracovníky. U těchto pracovníků se jedná o sazbu za určitý počet kusů výrobků a jedná se většinou o 70 nebo 80% výdělku. Za výhody tohoto systému považujeme přímou motivaci zaměstnanců z hlediska zaměstnavatele, pro zaměstnance je výhoda v tom, že si sami mohou regulovat tempo práce. Na druhou stranu může zaměstnavatel ztrácet kontrolu nad výstupy a zaměstnanec není schopen dlouhodobě předpovídat výdělek. Často se používá v oděvnictví, zpracovatelských odvětvích, kde má zaměstnanec kontrolu nad počtem vyrobených kusů (Němec a kol., 2014).

3.5.3 SMLUVNÍ MZDA

Tato forma odměny je použita v případě odměňování za dohodnutý výkon, soubor prací, které zaměstnanec poskytne v určitém časovém období. Odměna spočívá v průběžném vyplácení pevné části, která se skládá i z výkonnostní složky. Výhodou této formy odměny je jistota příjmu zaměstnance po určité období. Po uplynutí smluvního období dojde k vyhodnocení úkolů a stanoví se mzda na další období (Horváthová a Čopíková, 2014).

Ostatní mzdové/platové formy, které Koubek (2015) uvádí, jsou pro účely této práce řazeny k variabilním odměnám.

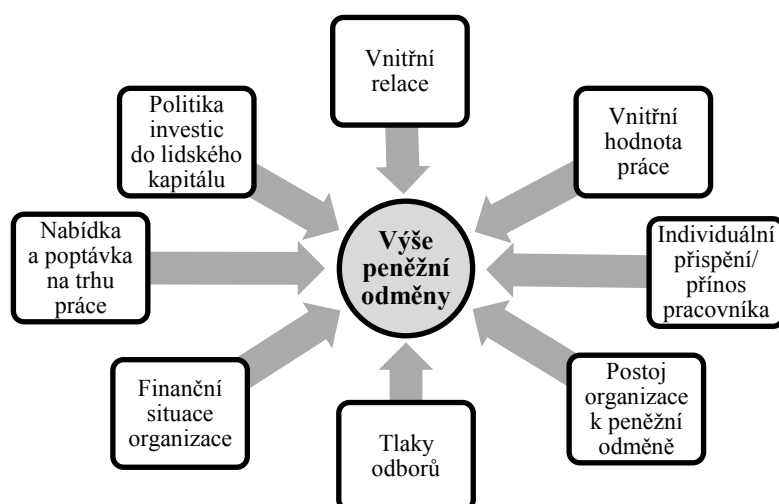
3.6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝŠI MEZD A PLATŮ

Existuje řada faktorů, které mají vliv na výši mezd nebo platů, viz Obr. 3.9. Tyto faktory obvykle rozlišujeme na vnější a vnitřní.

Jako první vnější faktor lze uvést *situaci na trhu práce*, kam řadíme *populační vývoj*, *profesně-kvalifikační strukturu obyvatel*, *životní styl*, *úroveň zdanění*, *míru inflace*, *hospodářskou a sociální politiku státu*, *nařízení a směrnice EU*, *systemy odměňování u konkurence*. Zde nastává problém ve sladění konkurenceschopných mezd navenek a uvnitř spravedlivých, což je vždy obtížné. Dalším vnějším mzdotočným faktorem jsou *platné zákony*, které určují minimální mzdu, povinné příplatky, placenou dovolenou i jiné.

Vnitřní mzdotočné faktory se týkají pracovních míst a zaměstnanců. Jako první faktor lze uvést *vnitřní hodnotu*, kterou má práce pro organizaci. Růst hodnoty práce pak vede k vyšší mzdové sazbě. Vliv na celkovou výši mzdy mají také *vnitřní relace*, kdy mluvíme o vnitřní spravedlnosti, kde platí zásada stejné odměny za stejnou hodnotu. Na výši mzdy má samozřejmě vliv *samotný zaměstnanec*, a to skrz svou výkonnost, své přispění, dovednosti, zkušenosti a potenciál. Také *finanční situace organizace* určí, co si „může dovolit“ v otázkách odměn. Odměny jsou ovlivněny také *postojem organizace k peněžním odměnám*, toto rozhodnutí souvisí s politikou odměňování, zda se vedení organizace rozhodne být plátcem vysokých, středních nebo nízkých mezd, a přesvědčením o nutnosti být konkurenceschopným zaměstnavatelem na trhu práce. Odměna je ovlivněna současnou *výší minimální mzdy* a *kolektivním vyjednáváním s odbory*. Při vyjednávání o úrovni peněžních odměn závisí na jejich vyjednávací síle (Kociánová, 2010).

Obr. 3.9: Faktory ovlivňující výši peněžní odměny



Zdroj: Armstrong (2009), s. 106, upraveno.

Při rozhodování o mzdách nebo platech dále bereme v úvahu následující faktory:

- Pracovní teorie hodnoty, která poskytuje důvod k hodnocení obsahu prací a vytvoření vnitřně spravedlivé odměny. Jak konstatuje Armstrong (2009), pracovní teorii hodnoty uvádí již Karl Marx v roce 1865 a vyjadřuje, že hodnota statků a služeb je určována množstvím práce, kterou do nich vložíme. Takže obsah práce určuje cenu práce. Dále nutné brát v úvahu také vliv tržních sazeb.
- Klasická ekonomická teorie, která se soustředí na vliv tržních sazeb a vnější tlaky a nezohledňuje potřebu vnitřní konkurenceschopnosti odměny. Klasická ekonomická teorie mimo jiné předpokládá perfektní trh práce a cena práce je určena pouze nabídkou a poptávkou.
- Problematika vnější a vnitřní konkurenceschopnosti, kdy musí existovat soulad nebo kompromis mezi tržním oceňováním a hodnocením prací. Vedení organizace musí zohlednit oba aspekty.
- Trh práce, na které vystupují zaměstnavatelé (kupci) a zaměstnanci (prodávající). Omezené množství pracovní síly tlačí ceny práce vzhůru a přebytek zase dolů. Trh práce může být lokální, národní, mezinárodní, povolání či odvětví. V organizacích existují také vnitřní trhy prací. Odměna na vnitřním trhu práce je ovlivněna názorem na vnitřní hodnotu práce a na odbornost a přínos zaměstnance bez ohledu na tržní sazby.
- Teorie lidského kapitálu, kterou formulovali Ehrenberg a Smith (1994, in Armstrong, 2009, s. 101) „vytváří pojem pracovníků jako ztělesnění souboru dovedností, které lze "pronajmout" zaměstnavatelům. Znalosti a dovednosti, které nějaký pracovník má – což vychází ze vzdělávání a výcviku, včetně učení se na základě zkušeností – vytváření

určitou *zásobu* produktivního kapitálu“. Zaměstnavatel investuje do lidského kapitálu a jako návratnost investic tvoří zvýšení výkonnosti, inovace, flexibilita. Z hlediska zaměstnance očekáváme vyšší úroveň výdělku a spokojenosti.

- Snaha vyjednávat, která vyjadřuje, že výše odměn jsou předmětem kolektivního (individuálního) vyjednávání, kdy odbory (jednotlivci) vyvíjí tlak na spravedlnost, správnost, rovnost a důslednost v odměňování (Horváthová a Čopíková, 2014).

3.7 VARIABILNÍ/ZÁSLUHOVÉ ODMĚŇOVÁNÍ

Variabilní odměny jsou peněžní odměny, které jsou odvozeny od individuálních zásluh zaměstnance. Tato odměna je navázána na výkon, schopnosti, dovednosti nebo přínos jednotlivce organizaci. Velkou otázkou týkající se zásluhové odměny je motivace. Nelze totiž předpokládat, že všichni lidé jsou motivováni jen penězi, o které se zde jedná. Na zaměstnance působí všechny prvky celkové odměny a nelze proto tvrdit, že tato odměna je nejlepším způsobem motivace zaměstnanců.

3.7.1 ODMĚŇOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ VÝKONU

V logice tohoto systému se část odměny vztahuje k dosažení cílů, které byly předem dohodnuty. Filozofie odměny za výkon stojí na tom, že změny v odměně jsou odrazem změn ve výkonu jedince. Koncepce výkonové odměny je dále založena na následujících předpokladech:

- někteří zaměstnanci mají vyšší výkon a jsou produktivnější než ostatní,
- zaměstnanci, kteří mají vyšší výkon, by měli obdržet vyšší odměnu,
- odměna některých zaměstnanců by měla být přímo navázána na jejich výkon a výsledky,
- některé práce přispívají více k úspěchu organizace (Mathis a Jackson, 2008).

Vedení organizace uplatňující tento přístup zaměstnanců nezaručí růst odměn v závislosti čistě na odpracovaných letech. Místo toho struktura odměn odráží rozdíly ve výkonu zaměstnanců.

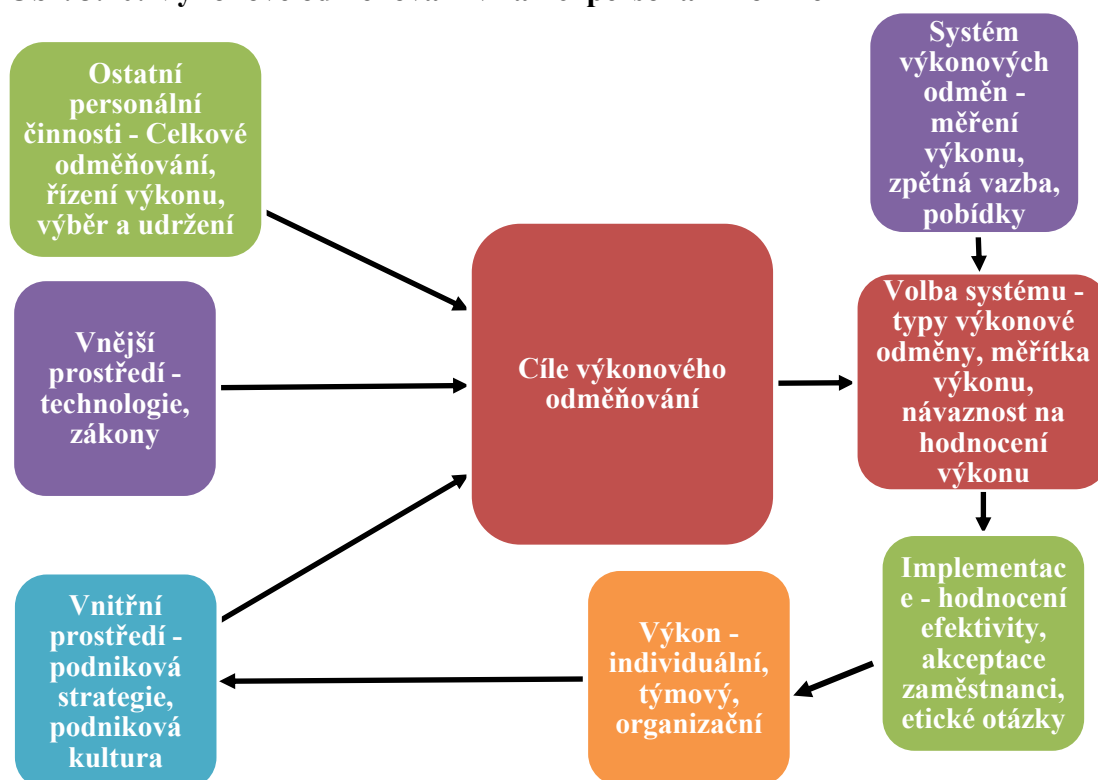
Výkonnostní odměny mohou přispět ke snížení fluktuace a pomoci udržet talentované zaměstnance. Problémy mohou být spojeny s preferencemi zaměstnanců v této oblasti. Některým zaměstnancům může vyhovovat trvalé zvýšení jejich mzdy a někteří budou preferovat jednorázové odměny. K úspěšnému vedení variabilních výkonových odměn mohou přispět následující činnosti:

- vytvořit jasný, pochopitelný plán, jehož obsah bude průběžně komunikován,

- použít realistické ukazatele výkonu,
- udržovat plány aktuální a vycházet z organizačních cílů,
- vytvořit odměny, které skutečně odrážejí rozdílné výkony,
- oddělit variabilní odměnu a základní mzdu (Mathis a Jackson, 2008).

Mezi výkonovým odměňováním a ostatními personálními činnostmi jsou jisté souvislosti. Pro účely této práce byly zvoleny vazby mezi výkonovým odměňováním, celkovou odměnou, výběrem a udržením zaměstnanců. Na strategické cíle výkonového odměňování má vliv také vnější a vnitřní prostředí organizace (viz Obr. 3.10).

Obr. 3.10: Výkonové odměňování v rámci personálního řízení



Zdroj: Jackson a kol. (2012), s. 399, upraveno

Na volbu systému výkonových odměn mají vliv cíle tohoto typu odměňování. Tyto cíle jsou ovlivněny ostatními personálními činnostmi, jako je řízení pracovního výkonu, výběr a udržení zaměstnanců. Na cíle výkonového odměňování mají vliv také obě prostředí, vnitřní i vnější (Jackson a kol., 2012).

Rozlišujeme tři kategorie výkonové odměny – individuální pobídkové odměny, skupinové pobídkové odměny a celoorganizační pobídkové programy (Armstrong a Taylor, 2015).

Individuální pobídková odměna

Individuální pobídková odměna je poskytována za účelem ocenění individuálního úsilí nebo výkonu zaměstnance. Tuto odměnu lze poskytnout ve formě zvýšení základní mzdy nebo bonusu. V případě zvyšování odměny se jedná o posun v rámci mzdového rozpětí. Činí se tak na základě hodnocení výkonu. Progrese v této stupňovité struktuře je plánována tak, aby se snižovala. Na zaměstnance působí motivačně vyšší přírůstky na začátku zaměstnání. (Steward a Brown, 2011).

Zaměstnanci se však mohou zaměřit jen na svůj výkon a brát své kolegy jako konkurenci, což může snižovat jejich výkon a způsobovat konflikty. To je jedním z důvodů, proč byly vytvořeny týmové odměny (Mathis a Jackson, 2008).

Mathis a Jackson (2008) uvádějí následující podmínky individuálních odměn:

- identifikace individuálního výkonu, což znamená, že výkon zaměstnanců musí být měřen,
- konkurence mezi zaměstnanci musí být žádoucí, neboť zaměstnanci budou usilovat o odměnu pro sebe a může se objevit rivalita,
- v organizační kultuře je kladen důraz na individualismus, protože právě tam musí být zdůrazněno, že se jedná o organizaci, která podporuje růst, dosahování výsledků a odměny. V případě, že náplně prací vyžadují spíše týmovou práci, individuální výkonové odměny budou mít spíše kontraproduktivní účinek.

Mezi běžné nástroje této odměny řadíme:

- Úkolovou mzdu, která je základní pobídkovou odměnou. Tato odměna je založena na odměně za určitou jednotku práce. Celková mzda pak vznikne součinem jednotek práce a jednotkové sazby. Výhodou této metody je jednoduchá predikce mzdových nákladů, které závisí na množství odvedených jednotek práce.
- Bonusy nebo prémie, což jsou jednorázové odměny, kterými se nezvýší základní sazba. V případě, že zaměstnanec získá dodatečné kompetence, znalosti nebo dovednosti, bonusy mohou být následovány zvýšením i základní mzdy. Bonusy nemusejí být vyplaceny jen na základě individuálního, ale také týmového nebo organizačního výkonu.
- Provize, které se využívají zejména pro účely odměňování obchodních zástupců. V tomto případě je zaměstnanci vyplácena pouze provize z jeho prodeje. Tato metoda motivuje vysoce výkonné zaměstnance, můžou se však orientovat jen na prodej, ne na kvalitní služby zákazníkovi.

- Speciální pobídkové odměny, kam spadají různé formy těchto odměn. Vedení může poskytnout speciální odměnu za výkon peněžitou částkou, darem, poukázkou nebo dovolenou, což jsou nejčastější způsoby speciálních odměn. K dalšímu typu speciální odměny řadíme uznání za výkonnost, kdy například oceníme zaměstnance měsíce nebo roku (Stewart a Brown, 2011; Mathis a Jackson, 2008).

Týmové odměňování

Spolupráce zaměstnanců v týmech má vliv na jejich odměňování. Prostřednictvím tohoto typu odměňování jsou vyplaceni členové určitého týmu na základě týmových výsledků. Nejčastější způsob odměňování týmu je rozdělení určité odměny mezi členy týmu. Za spravedlivé rozdělení odměny považujeme rozdělení každému členovi stejnou mírou. Jedná se o přidělení každému členovi stejnou částku nebo stejné procento z jeho základní mzdy. Je však pravděpodobné, že účast každého člena na výsledku nebude naprosto stejná. Zde je potřeba vše důkladně zvážit. Pro úspěšné fungování týmového odměňování musí týmy splňovat své základní charakteristiky, jako je společný, jasný cíl, autonomie, vědomí závislosti jednotlivých členů, stabilita, vzájemně doplňující se vlastnosti a dovednosti (Horváthová a Čopíková, 2014).

Vedení organizace zavádí týmové odměny za účelem zvýšení produktivity, propojení odměn a výkonu různých týmů, zlepšení služeb zákazníkům nebo stabilizace zaměstnanců. V případě zavedení týmové odměny, se může zvýšit spolupráce nebo aktivita v rámci týmu. Na začátku je stanoven cíl nebo výsledek spolupráce, který se sleduje. Tyto cíle jsou zaměřeny na snižování nákladovosti činností nebo procesů, zlepšení kvality apod. (Mathis a Jackson, 2008).

Stewart a Brown (2011) rozlišují dvě možnosti týmových odměn:

- týmová odměna založená na splnění cíle, kdy tým nebo skupina pracuje na naplnění určitého cíle a poté získá smlouvanou odměnu,
- libovolný týmový bonus, který vedení organizace přidělí určitému týmu, pokud si myslí, že tým dosáhl vysokého výkonu.

Celoorganizační systémy pobídek

V organizacích uplatňujících tento přístup jsou zaměstnanci odměňováni za výkonnost organizace jako celku. V tomto přístupu předpokládáme, že zaměstnanci pracují společně na výsledcích organizace. Vedení těchto organizací poskytuje tyto odměny s úmyslem zvýšit loajalitu a oddanost zaměstnanců. Bláha a kol. (2013) rozlišují následující pobídkové systémy:

- Podíly na zisku, kdy zaměstnanci obdrží odměnu na základě velikosti zisku organizace. Jedná se o problémovou odměnu, neboť zaměstnanci nemusí vnímat vliv svého pracovního úsilí na velikost zisku. Každý zaměstnanec obdrží určitou částku, která se mění na základě jeho individuálního výkonu, který je měřen například dvakrát ročně.
- Systémy vlastnictví akcií, kdy jsou zaměstnancům poskytnuty zaměstnanecké akcie nebo práva na koupi akcií v budoucnu.
- Podíly na výnosu, které jsou vhodné, když jsou zaměstnanci primárně zodpovědní za nějaké vylepšení či zdokonalení. Zaměstnanci v tomto případě získají část výnosu, který plyne ze snížení nákladů nebo vylepšení procesu.

Tyto pobídkové systémy nejsou průkazně motivující pro zaměstnance a jejich vliv na výkon je rozporuplný.

3.7.2 ODMĚŇOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ KOMPETENCÍ

Principem této odměny je ocenit úroveň schopností, dovedností, znalostí, kterou zaměstnanci projevují při své práci. Znalosti a dovednosti zaměstnance je možné rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úrovni. Koubek (2015) uvádí tři přístupy v rámci této odměny:

- Hierarchický model, ve kterém jsou znalosti a dovednosti uspořádány hierarchicky tak, že na základně stojí již získané znalosti a dovednosti a na ně jsou navázány ty složitější. Mzda se zvyšuje s postupem po hierarchii znalostí a dovedností.
- Model stavebních bloků, ve kterém předpokládáme, že odlišné znalosti a dovednosti na sobě nejsou závislé a můžeme je získávat v jakémkoli pořadí.
- Model bodových přírůstků, který se podobá přechozímu modelu, se využívá v případě existence mnoha nových znalostí a dovedností, ale jejich hodnota není shodná. Ke každé skupině znalostí či dovedností se přiřadí bodová hodnota. Zaměstnanci sbírají body za jednotlivé osvojené znalosti či dovednosti.

Odměňování na základě kompetencí je kombinováno s výkonovými odměnami. Mezi výhody této formy odměny řadíme zvyšování flexibility zaměstnanců, zvýšení zastupitelnosti zaměstnanců, přispívá ke stabilizaci zaměstnanců a může přispívat k lepšímu využití fondu pracovní doby. K nevýhodám řadíme vysoké náklady na odměny, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Existuje zde možnost nevyužívání znalostí, ztráta způsobilosti a problematika měření (Koubek, 2015).

3.7.3 ODMĚŇOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ PŘÍNOSU

Tento přístup je kombinací dvou předchozích. Vedení organizace odměňuje výsledky jedince a jeho schopnosti, které se odráží v jeho úsilí a výsledcích práce. Tento typ odměňování tedy zohledňuje všechny aspekty výkonu. K odměňování výkonu používáme vazbu na splněný cíl, takže využijeme formu určitého bonusu. K odměňování kompetencí využijeme spíše zvýšení základní mzdy, neboť nově osvojené znalosti a dovednosti bude zaměstnanec pravděpodobně využívat dlouhodobě. Zvýšení základní mzdy má spíše krátkodobý efekt na výkonnost zaměstnance (Horváthová a Čopíková, 2014).

Koubek (2015) konstatuje, že odměny za přínos jsou vhodné při uplatnění koncepce *řízení pracovního výkonu*, kdy odměna vychází z hodnocení výkonu a také kompetencí k výkonu.

3.8 ROLE LINIOVÝCH MANAŽERŮ, PERSONALISTŮ A ZAMĚSTNANCŮ

Pro účinné vytvoření, účelnou implementaci a správné vedení systému odměňování je potřeba spolupráce personalistů, liniových manažerů i zaměstnanců. Jednotliví účastníci systému odměňování hrají různé role, ke kterým se váží i odpovědnosti za jednotlivé procesy.

Personalisté

Personalisté jsou primárně odpovědní za zajištění spravedlnosti a dodržování zákona v otázce odměňování. Jsou zodpovědní také za vytváření a realizaci strategie, politiky a vedení systému odměňování v organizaci. Zajišťují, aby byli všichni zaměstnanci obeznámeni se způsoby stanovení jejich odměn. Personalisté také pravidelně zjišťují zaměstnanecké preference a názory v oblasti odměn, zároveň řeší stížnosti zaměstnanců v oblasti odměn, fungují také jako interní konzultanti, nesou odpovědnost za administrativní správu systému odměňování a také vytvářejí systém hodnocení prací a provádějí mzdové šetření. Personalisté spravují, kontrolují a aktualizují stávající systém odměňování. Personalisté komunikují s liniovými manažery a společně zajišťují návaznost odměňování na strategické cíle organizace a vytvářejí konečná rozhodnutí v oblasti odměňování. Dále také poskytují liniovým manažerům školení ohledně odměňování a sledují trendy v této oblasti (Jackson a kol., 2012).

Liniovní manažeři

Liniovní manažeři spolupracují a komunikují s personalisty a zaměstnanci, a to nejen v otázkách odměňování. Měli by rozumět způsobu stanovení mezd svých podřízených, způsobům určování pohyblivých složek odměny a také benefitů. Dále také spolupracují při

hodnocení práce. Linioví manažeři spolupracují na vytváření celkové odměny a minimálně nepřímo se podílejí na její implementaci. Také se účastní školení týkajících se odměňování zaměstnanců, aby měli stále přehled o aktuálních právních předpisech. Linioví manažeři se podílejí na hodnocení zaměstnanců, resp. hodnotí své podřízené, dbají na provázanost hodnocení s odměňováním a tím se podílejí také na tvorbě systému odměn. Komunikují se zaměstnanci ohledně výše jejich odměn, rozhodují o změnách odměn, povýšení zaměstnanců. Linioví manažeři sdělují zaměstnancům principy jejich odměny a řídí se jimi, tzn., zajišťují spravedlnost v odměnách zaměstnanců (Horváthová a Čopíková, 2014).

Zaměstnanci

Zaměstnanci by měli rozumět způsobu stanovení jejich odměny, měli by být seznámeni se strategií, politikou odměňování a také vnitřními předpisy, které se týkají odměňování. Zaměstnanci se podílejí na tvorbě celkové odměny, účastní se průzkumů jejich preferencí v této oblasti, podílejí se na hodnocení prací, resp. jejich práce. Zaměstnanci mohou podávat stížnosti týkající se nespravedlivé odměny nebo porušování předpisů (Jackson a kol., 2012).

3.9 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

V následující podkapitole budou charakterizovány zaměstnanecké výhody, které jsou používány jako nenároková forma hmotného odměňování. Nejprve budou zaměstnanecké výhody obecně charakterizovány, poté budou rozlišeny jejich typy a uvedena jejich daňová váha.

3.9.2 CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD, CÍLE A STRATEGIE

Bláha a kol. (2013, s. 110) uvádějí definici zaměstnaneckých výhod jako „složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny“.

Zaměstnanecké výhody jsou používány k osobním potřebám zaměstnanců a jejich rozsah záleží na rozhodnutí vedení o jejich důležitosti i výkonnosti organizace. Jejich význam spočívá v úspoře mzdových nákladů, protože některé zaměstnanecké výhody přináší daňové a odvodové úlevy. Další aspekt se týká personální politiky organizace, kdy zaměstnanecké výhody přispívají k získání a udržení potřebných zaměstnanců, zvýšení jejich oddanosti a snížení fluktuace zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody mohou mít vliv na motivaci zaměstnanců. Mohou tvořit také konkurenční výhodu, odlišit organizaci od konkurence a získat tak pověst „dobrého zaměstnavatele“. Zaměstnanecké benefity by měly být pro všechny stejné, resp. ve stejné míře. Zaměstnanecké výhody mají ve většině případů nepeněžní formu, ale mohou mít i formu peněžní (Pelc, 2009).

Strategie zaměstnaneckých výhod je tvořena směrem, kterým se vedení organizace ubírá v oblasti zaměstnaneckých výhod, a také tím, kolik finančních prostředků chce vedení poskytnout v rámci výhod. **Politika zaměstnaneckých výhod** se zabývá konkrétními typy zaměstnaneckých výhod, jejich rozsahem, náklady na jejich poskytnutí v poměru k nákladům na základní mzdy a způsoby jejich poskytování (Armstrong, 2009).

Cíle poskytování zaměstnaneckých výhod

Mezi cíle poskytování zaměstnaneckých výhod můžeme zařadit:

- zvýšení oddanosti zaměstnanců,
- uspokojení osobních potřeb zaměstnanců, pokud jde o pojištění, finanční podporu a poskytování výrobků nebo služeb navíc ke mzdě, jako jsou služební automobily nebo pohonné hmoty,
- poukázat na to, že se vedení organizace zajímá o potřeby svých zaměstnanců,
- zajistit atraktivní a konkurenceschopnou celkovou odměnu, která přiláká a **udrží** kvalitní pracovní sílu,
- stabilizace zaměstnanců a snížení fluktuace,
- poskytovat daňově efektivní odměnu,
- zlepšit zaměstnanecké vztahy (Horváthová a Čopíková, 2014; Armstrong a Murlis, 2007).

Problémy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody s sebou nesou i určité nevýhody. Mezi tyto nevýhody patří:

- neexistence přímé motivace k výkonu,
- různá míra uspokojení pro jednotlivé zaměstnance, tzn., že pro každého zaměstnance může být zajímavá jiná výhoda,
- mohou být poskytnuty v návaznosti na srovnání s jinými organizacemi a nemusejí reflektovat potřeby dotyčných zaměstnanců (Horváthová a Čopíková, 2014).

3.9.3 ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Rozlišujeme různá členění zaměstnaneckých výhod. Pro účely této práce bylo vybráno členění z věcného hlediska, z hlediska způsobu poskytování a z pohledu daňové a odvodové váhy.

Věcné hledisko dělení zaměstnaneckých výhod

Z věcného hlediska lze rozlišit benefity do následujících skupin:

- zaměstnanecké výhody se vztahem k práci, jako jsou:

- příspěvek na stravování,
- vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnance,
- zajištění dopravy do zaměstnání,
- nadstandardní pracovní volno,
- hmotné vybavení, pracovní pomůcky pro zaměstnance, kam zahrnujeme:
 - osobní automobil, benzínové karty,
 - notebooky,
 - služby telefonních operátorů,
 - příspěvek na odívání,
 - zvýhodněné bydlení,
- zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy, ke kterým řadíme:
 - příspěvek na dovolenou či rekreační aktivity, sportovní, kulturní aktivity,
 - finanční výpomoci, zvýhodněné úvěry,
 - pojištění a připojištění (penzijní, životní, odpovědnosti za škodu),
 - nadstandardní zdravotní péče (i o rodinné příslušníky),
 - péče o děti (školky, tábory),
 - dárky nebo dárkové šeky při zvláštních příležitostech (Vánoce, svatba, jubileum),
 - podnikové produkty za zvýhodněnou cenu,
 - právní, finanční i osobní poradenství (Urban, 2013).

Způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod

Rozlišujeme dva způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod a jejich kombinaci. Jedná se o fixní a flexibilní způsob.

Fixní (plošný) systém zaměstnaneckých výhod

V rámci fixního způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod určuje tyto výhody zaměstnavatel. Benefity jsou stanoveny v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisem. U tohoto systému jsou benefity jednoznačně určeny a záleží na zaměstnanci, jestli je využije či ne (Stewart a Brown, 2011).

Flexibilní (pružný) systém zaměstnaneckých výhod

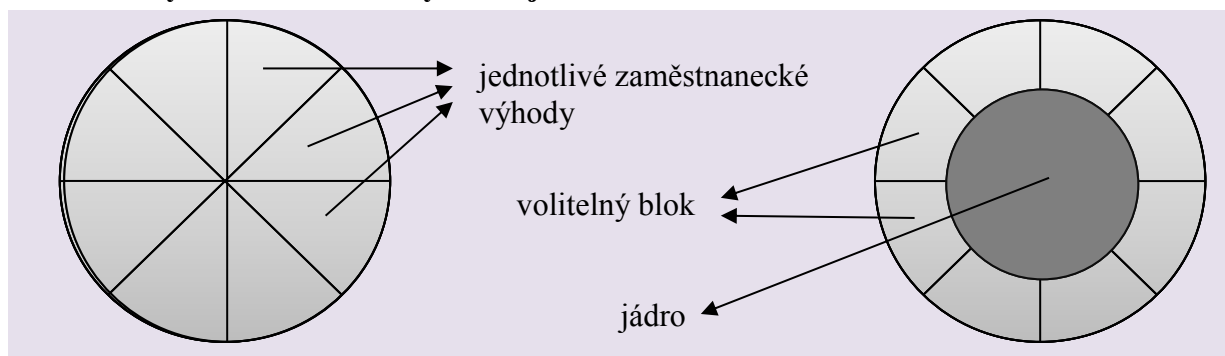
Opakem je flexibilní způsob poskytnutí zaměstnaneckých výhod, který se nazývá také cafeteria systém. Jedná se o aplikovaný systém zaměstnaneckých výhod, který umožní výběr konkrétní výhody z určité nabídky konkrétnímu zaměstnanci v závislosti na jeho potřebách

a vůli. Zaměstnavatel vytvoří balíčky výhod, výhodám přidělí body a určí maximální množství bodů pro zaměstnance na rok. Hodnoty balíčků mohou být vyjádřeny v bodech nebo i v Kč (Armstrong a Murlis, 2007).

V rámci cafeteria systému můžeme rozlišit tři možnosti řešení. První variantou je **systém "bufetu"**, tzn. možnost individuálního výběru benefitů, kdy záleží čistě na zaměstnanci, který benefit si z celé nabídky zvolí, viz Obr. 3.11. Tento přístup je poměrně jednoduchý, jednoduše vysvětlitelný a řízený (Čopíková a kol., 2015).

Druhým typem je **systém "jádra"**, ve kterém se stanoví určité benefity shodné pro všechny zaměstnance a některé další jsou volitelné, viz Obr. 3.11. Nárok na určité benefity mají všichni zaměstnanci (například týden dovolené navíc) a dále si zaměstnanci mohou vybrat další benefity z nabídky (Čopíková a kol., 2015).

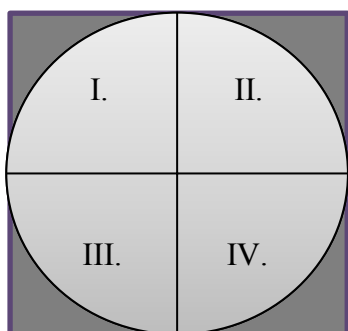
Obr. 3.11: Systém "bufetu" a systém "jádra"



Zdroj: Horváthová a Čopíková (2014), s. 149, upraveno.

Poslední možností je volba **systému "bloků"**, ve kterém vedení rozdělí zaměstnance do určitých skupin, pro které vytvoří nabídku benefitů, viz Obr. 3.12.

Obr. 3.12: Systém "bloků"



Zdroj: Horváthová a Čopíková (2014), s. 149, upraveno.

K pozitivům pružného systému zaměstnaneckých lze řadit možnost uspokojení potřeb zaměstnanců s různými preferencemi, sledování specifických cílů organizace (snížení fluktuace zaměstnanců), pružnější reakci na změny v poptávce po benefitech, využití

informačních technologií a usnadnění tak čerpání výhod a možnost snížení nákladů u výhod, o které není zájem,

K negativům tohoto systému řadíme vysoké prvotní finanční a časové investice i administrativní náročnost. K zajištění účinnosti systému je potřeba pravidelných průzkumů potřeb zaměstnanců, sledování trendů, vývoje u konkurence aj. (Horváthová a Čopíková, 2014).

Kombinace plošného a pružného systému

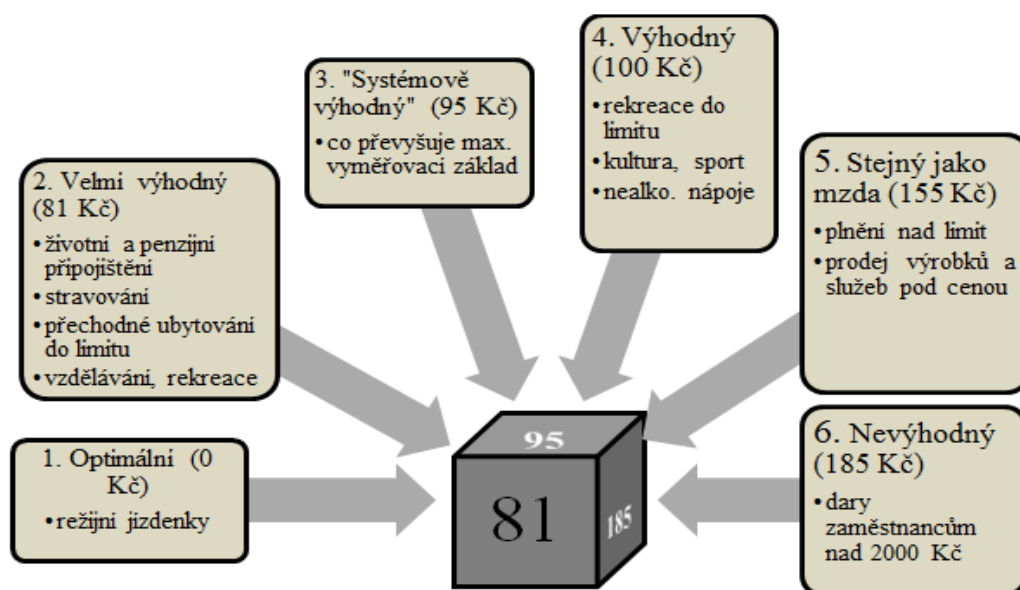
Tento přístup šetří administrativu spojenou s cafeteria systémem u výhod, o kterém je obecně vysoký zájem mezi zaměstnanci, jak uvádí Urban (2013).

Daňová a odvodová váha zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jsou nemzdová plnění, nejsou mzdou, nejsou ani náhradou mzdy, jsou to plnění mimo mzdou. Pro daňové účely se jedná o plnění plynoucí od zaměstnavatele k zaměstnancům, na které nemají právní nárok. Pro zaměstnavatele jsou zaměstnanecké benefity tím lepší, čím více daňových a odvodových výhod mají. Z tohoto hlediska existují různé úrovně výhodnosti benefitů. Zaměstnanecké benefity mohou či nemusí být daňovým výdajem ze strany zaměstnavatele, zdaňovaným příjmem zaměstnance či osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob (Macháček, 2013).

Dušek (2015) uvádí daňovou výhodnost zaměstnaneckých benefitů (viz Obr. 3.13). Pro tento příklad bylo vybráno šest skupin benefitů a u každého je uvedena částka, kterou vynaloží zaměstnavatel po zdanění, aby zajistil plnění 100 Kč u zaměstnance.

Obr. 3.13: Výhodnost zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: Dušek (2015), s. 54, upraveno.

Z daňového pohledu rozlišujeme následující benefity:

- **daňově neuznatelné**, dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů se jedná o „nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci ve formě
 - příspěvku na kulturní pořady, zájezdy a sportovní akce,
 - možnosti používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení“, a nealkoholické nápoje
- **daňově uznatelné**, kam spadají dle zákoníku práce (§ 224) výdaje na pracovní podmínky a dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů se jedná výdaje na sociální podmínky:
 - provoz vlastních vzdělávacích zařízení, odborný rozvoj a rekvalifikace,
 - provoz stravovacího zařízení,
 - práva zaměstnanců, která vyplývají z kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu zaměstnavatele,
- **osvobozeny od daně u zaměstnance**, kam patří dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů nepeněžitá plnění na rozvoj, hodnota stravování, nepeněžní plnění do výše 10 000 Kč ročně na rekreace, sport, kulturu, jízdné, peněžní plnění do výše 30 000 Kč ročně ve formě příspěvku na penzijní připojištění.

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

V následující kapitole je přiblížena organizace, ve které probíhal výzkum. Nejprve je uvedena podnikatelská činnost organizace, poté jsou popsány lidské zdroje a struktura personálního oddělení.

4.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ ZVOLENÉ ORGANIZACE

Pro účely diplomové práce byla zvolena výrobní organizace nacházející se na území České republiky. Pro účely této práce nebude uveden její název, ale bude použit název fiktivní.

Jedná se o organizaci XY zabývající se zejména výrobou různých ocelových konstrukcí a zařízení. Výrobky jsou vyráběny ze železa a oceli a jedná se tedy o strojírenskou výrobu. V rámci výrobního programu organizace realizuje tepelné dělení materiálu, svářečské práce, kovářské práce, tepelné zpracování a obrábění. K doplňkovým činnostem výroby patří povrchové úpravy výrobků, ke kterým je řazeno tryskání, metalizace, nátěry a vysokotlaké nástřiky. Při tepelném dělení se využívají CNC stroje a ruční strojky. Svářečské práce jsou prováděny zcela ručně, poloautomaticky i automaticky. Kovářské práce se provádějí ručně i strojně, jedná se o kování a lisování materiálu. V rámci tepelného zpracování se provádí zušlechťování oceli, kalení a cementování oceli a žíhání svařenců. Jako poslední jsou zmíněné obráběcí práce, které jsou prováděny na soustruzích a frézovacích stolech, v rámci kterých dochází k soustružení, vyvrtávání, frézování, hoblování a broušení. Po konečném opracování probíhá nátěr či nástřik kusů a výrobky mohou být vyexpedovány.

Vedení organizace XY disponuje vlastním výzkumným ústavem, kde probíhá vývoj výrobků. Nachází se zde také zkušebna. V rámci vývoje výrobních profilů jsou prováděny návrhy typů výrobků a také optimalizace zařízení pro zabezpečení potřebných parametrů. Vedení organizace XY má dále k dispozici vlastní školicí středisko, kde se provádí zaškolení, základní kurz svařování a také svářečské zkoušky.

4.2 ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ

V čele organizace stojí generální ředitel organizace, pod něhož spadají všechny útvary. Jedná se o funkční organizační strukturu. K jednotlivým útvarům patří Provozní sekce, Obchod, Finance, Řízení kvality, Výzkum a vývoj a Výroba. Každý útvar je řízen ředitelem útvaru a je složen z dalších oddělení. Jednotlivá oddělení mají svého vedoucího. Organizační struktura organizace XY je uvedena v Příloze 1.

V současnosti je v organizaci zaměstnáno 196 zaměstnanců. Struktura zaměstnanců je tvořena dvěma skupinami: dělnické pozice a THP. K THP jsou řazeny i manažerské pozice, tedy zaměstnanci na pozici *ředitel útvaru* a *vedoucí oddělení*. Dělnické pozice i pozice THP jsou dále členěny na jednotlivé pracovní pozice, viz Tab. 4.1.

Tab. 4.1: Přehled pracovních pozic

Dělnické pozice	Pozice THP
Brusič/ka	Asistent/ka
Elektrikář/ka	Ekonom/ka
Instalatér/ka	Konstruktér/ka
Jeřábník/jeřábnice	Kontrolor/ka
Lakýrník/ce - natěrač/ka	Mistr/mistrová montáže
Montér/ka ocel. konstrukcí	Mistr/mistrová opracování
Obráběč/ka kovů	Mistr/mistrová přípravy materiálu
Palič/ka	Mistr/mistrová skladu materiálu
Pracovník/ce expedice	Mistr/mistrová výroby
Pracovník/ce údržby	Mzdový/á účetní
Rýsovač/ka	Nákupčí
Skladník/ce	Normovač/ka
Svářeč/ka	Obchodní manažer/ka
Tryskař/ka	Obchodní zástupce
Zámečnick/ce	Personalista/ka
	Plánovač/ka
	Pracovník BOZP
	Ředitel/ka útvaru
	Technolog/technologka
	Účetní
	Vedoucí oddělení
	Výzkumný pracovník

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů

Jedná se o výrobní organizaci, a proto zde převažuje počet dělníků, viz Tab. 4.2.

Tab. 4.2: Počet zaměstnanců dle profese

Pracovní zařazení	Počet zaměstnanců
Dělnické pozice	125
Pozice THP	71
Celkem	196

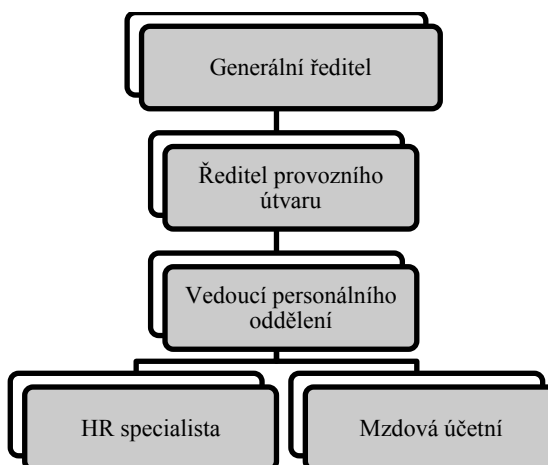
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů

4.3 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ

Personální oddělení této organizace spadá pod *provozní útvar*. Vedoucí personálního oddělení je podřízen řediteli provozního útvaru, z čehož vyplývá, že vedoucí personálního oddělení není řazen k vrcholovému vedení organizace. Pod personální oddělení dále spadá *školicí středisko* (viz Příloha 1).

Personální činnosti jsou rozděleny mezi vedoucí personálního oddělení, personalistu specialistu a mzdovou účetní, viz Obr. 4.1.

Obr. 4.1: Struktura personálního oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

Personální oddělení zajišťuje následující funkce:

- vedení personálně-mzdové agendy, tzn. evidence počtu a struktury zaměstnanců, informace o jejich mzdách,
- zajištění personálních činností spojených se získáváním, výběrem, adaptací zaměstnanců, vzděláváním, rozvojem a odměňováním zaměstnanců,
- vedení správy školicího střediska,
- propojení personálních činností se strategickými plány organizace a zajištění kvalifikované pracovní síly.

Mzdová účetní je zodpovědná za vedení personálně-mzdové agendy, stanovení a výplatu mezd.

Personalista specialista je zodpovědný za oblast vzdělávání a získávání zaměstnanců. Personalista specialista spolupracuje s mistry na plánech vzdělávání a adaptace zaměstnanců.

Vedoucí personálního oddělení je zodpovědná za výběr a odměňování zaměstnanců. Vedoucí personálního oddělení spolupracuje s vedoucími jednotlivých oddělení a mistry na sestavování plánů zaměstnanců, rozmisťování a řízení osobního rozvoje zaměstnanců.

5 POPIS A ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Obsahem této kapitoly je popis a analýza systému odměňování zaměstnanců ve zvolené organizaci. První část je tvořena popisem stávajícího systému odměňování ve vybrané organizaci. V této části je uvedena strategie odměňování a role při odměňování zaměstnanců, jsou zde rozebrány jednotlivé složky celkové odměny a odpovědnosti za odměňování zaměstnanců v této organizaci.

Druhá část je věnována analýze systému odměňování zaměstnanců.

5.7 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

V této části je charakterizováno řízení odměňování ve vybrané organizaci. Nejprve je uveden systém odměňování zaměstnanců obecně, poté je uveden popis systému odměňování dělníku a THP.

Výzkum zaměřený na popis stávajícího systému odměňování zaměstnanců byl vytvořen na základě analýzy interních dokumentů a vedení rozhovoru s personalistou. Otázky v rozhovoru jsou uvedeny v Příloze 2.

5.7.1 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ – SYSTÉM

Vedení organizace uplatňuje v rámci odměňování zaměstnanců určitou strategii, politiku, zásady a postupy.

Strategie odměňování zaměstnanců

Vedení organizace uvádí následující strategii odměňování: „Naše strategie je být konkurenceschopným zaměstnavatelem v regionu a podporovat spojení mzdy a výkonu“.

Systém odměňování zaměstnanců je uveden v interní směrnici týkající se "mzdové soustavy".

Politika odměňování zaměstnanců

Politika odměňování zaměstnanců je formulována do podoby následujících zásad:

- mzdová hladina prací je srovnatelná vzhledem ke mzdám za stejnou práci v okolí,
- zaměstnanci jsou zapojeni do tvorby svých mezd,
- zaměstnanci jsou informováni o mzdovém systému nejpozději v den nástupu do zaměstnání a poté průběžně při vytvoření jakýchkoli změn,
- rozdíly mezi mzdami na stejných pozicích jsou dány rozdílným výkonem, který je zohledněn ve variabilní složce mzdy,

Smyslem systému odměňování zaměstnanců je získat a udržet výkonné zaměstnance a diferenciovat mzdy na základě rozdílného výkonu zaměstnanců.

Role při odměňování zaměstnanců

Role personalistů, přímých nadřízených a zaměstnanců při odměňování jsou zde rozděleny následovně.

Personalisté

Hlavní odpovědnost za odměňování zaměstnanců nese vedoucí personálního oddělení. Personalisté jsou odpovědní za dodržování zákoníku práce a ostatních předpisů týkajících se odměňování zaměstnanců. Personalisté provádějí mzdová šetření, stanovují mzdové tarify. Mzdová účetní je zodpovědná za vedení personálně-mzdové agendy.

Přímí nadřízení

Personalisté spolupracují s mistry na hodnocení prací. Mistři a další přímí nadřízení jsou zodpovědní za hodnocení zaměstnanců a určování variabilní složky odměny svých podřízených.

Zaměstnanci

Samotní zaměstnanci zde nehrají téměř žádné role, jsou spíše jen příjemci mezd.

5.7.2 CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ NA DĚLNICKÝCH POZICÍCH

V této části jsou uvedeny složky celkové odměny, kterou obdrží zaměstnanci na dělnických pozicích ve vybrané organizaci. Celkovou odměnu zde tvoří základní mzda, příplatky, osobní ohodnocení, odměna při pracovním výročí, benefity a mimořádná odměna.

Základní mzda

Základní mzda každého zaměstnance je tvořena určitým *mzdovým tarifem*. Do každého mzdového tarifu spadají pracovní pozice, které lze srovnat vzhledem k náročnosti práce a rozsahu odpovědnosti. Vedení organizace rozlišuje celkem 14 mzdových tarifů. Pro odměňování dělníků je využit 1. - 9. tarif. Ke každému tarifu se váže jiná měsíční peněžní částka, hodinový tarif a určité rozpětí. Každý jeden mzdový tarif odpovídá jedné tarifní třídě.

Dále je tato část odměny tvořena povinnými příplatky, jako jsou *příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí*, *příplatek za práci přesčas*, *příplatek za práci ve svátek*, *příplatek za noční práci* a *odměna za pracovní pohotovost*, jejichž výše je podmíněna zákoníkem práce a kolektivní smlouvou.

Dobrovolné příplatky

Další formou odměny jsou dobrovolné příplatky, kam patří *příplatek za vedení pracovní skupiny, příplatek za třísměnný provoz, příplatek za odpolední směnu a příplatek za práci ve výškách*, jejichž výše je stanovena kolektivní smlouvou. *Příplatek za práci ve třísměnném provozu* je vyplácen dělníkům v případě, že odpracují alespoň 37,5 hodin na noční směně. Jedná se vždy o 2% z hodinové sazby násobené odpracovanými hodinami v jednotlivých režimech.

K poslednímu typu příplatků patří *odměna mentorům*, která je vyplácena zaměstnancům, podílejícím se na adaptačním procesu nových zaměstnanců. Jedná se o částku 500 Kč měsíčně na každého nováčka.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení *může* být stanoveno pro všechny zaměstnance. Osobní ohodnocení slouží v této organizaci pro rozlišení výše odměn podle dosahování cílů organizace. Cíle se opírají o následující činnosti:

- plnění termínů konstrukce a kvality produkce,
- dodržování předpisů z oblasti ochrany životního prostředí,
- snížení objemu rozpracované výroby,
- zajištění plynulosti výroby,

V případě individuálního „hodnocení“ je výplata osobního ohodnocení závislá jen na dodržování bezpečnosti práce a pracovního řádu.

Osobní ohodnocení je tvořeno 15% ze mzdového tarifu. Osobní ohodnocení je nebo není vypláceno, neexistuje možnost jeho snížení.

Osobní ohodnocení není poskytnuto za následujících okolností:

- špatné či nedostatečné plnění zadaných úkolů,
- nedodržení výrobních (technologických) postupů,
- porušení pravidel technického provozu zařízení,
- porušení pravidel ochrany práce, průmyslové hygieny a požární ochrany.

Odměny při významných pracovních a životních výročích

Jedná se odměny k ocenění a uznání dlouhodobé pracovní činnosti v organizaci, které jsou vypláceny ve výši, kterou stanoví kolektivní smlouva. Část této odměny lze vyplatit ve formě dárkových poukázek. Odměna se týká 5 a více let zaměstnání v organizaci a je

vyplácena k výplatě v prosinci, viz Tab. 5.1. Jednorázově je odměna poskytnuta k životnímu jubileu 50 let. Jedná se o částku 3000,- Kč.

Tab. 5.1: Odměna při pracovním výročí

Počet let zaměstnání	Výše peněžní odměny
5	2000 Kč
6 - 9	2500 Kč
10 a více	3500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Benefity

Vedení organizace poskytuje svým zaměstnancům v rámci benefitů příspěvek na penzijní a životní připojištění v souladu se zákonem č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Dále vedení organizace poskytuje zaměstnanecké SIM karty s výhodným tarifem od telefonního operátora, který poskytuje tyto služby zvolené organizaci. Zaměstnanci mohou využít dvě telefonní čísla se zvýhodněným zaměstnaneckým tarifem v případě, že mají smlouvu na dobu neurčitou a odpracovány alespoň dva roky u tohoto zaměstnavatele.

Mimořádná odměna

V případě mimořádných odměn se jedná o poskytnutí poukázek Unišek+, přispívajících na sport, kulturu, zdraví, vzdělávání a dovolenou ve smluvních provozovnách vydavatele. Cílem poskytování mimořádných odměn je dle interních dokumentů *podpořit činnosti zaměstnanců v oblasti produktivity práce, zdravotního stavu zaměstnanců a jejich odborného růstu nebo za mimořádné pracovní úsilí a úkoly*. Zaměstnanec má nárok na příspěvek ve výši 20 000 Kč ročně. Nejedná se o odměnu za mimořádný výkon, jak by se mohlo zdát.

5.7.3 CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ THP

Systém odměňování THP je postaven na podobných principech jako systém odměňování dělníků. Opět není hodnocen individuální výkon a cíle stanoveny pro útvar. Celková odměna THP je složena ze základní mzdy, povinných příplatků, osobního ohodnocení, odměně při pracovním výročí, mimořádných odměn a benefitů.

Základní mzda

Základní mzda je tvořena určitým mzdovým tarifem. Do každého mzdového tarifu spadají pracovní pozice srovnatelné vzhledem k náročnosti práce. Je rozlišováno celkem 14 mzdových tarifů a všechny jsou využitelné pro odměňování THP.

K povinným příplatkům, které využívají mistři, kontroloři nebo konstruktéři, patří příplatek za práci přesčas.

Smluvní mzda

Smluvní mzda slouží pro účely odměňování členů vrcholového vedení a stanovuje se individuálně bez ohledu na mzdové tarify.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je pohyblivá složka odměny, která je závislá na plnění následujících cílů v jednotlivých útvarech:

- Výroba
 - plnění plánu výroby v požadovaném objemu i kvalitě,
- Výzkum a vývoj
 - vývoj nových konstrukcí a úprava stávajících výrobků,
 - snížení materiálové náročnosti a pracnosti výrobku,
- Nákup
 - plnění termínu nákupu, včetně kvality i množství,
- Provoz
 - udržování zařízení a budov v dobrém stavu,
 - plynulé zásobování všemi druhy energií,
- Obchod
 - zvyšování výnosů z prodeje výrobků,
- IT
 - zajištění pokročilých informačních technologií,
- Finance
 - snížení pohledávek,
- Personální oddělení
 - zajištění kvalitní pracovní síly a snížení fluktuace zaměstnanců.

Osobní ohodnocení je tvořeno až 20% ze základní mzdy v závislosti na plnění cílů. Osobní ohodnocení není navázáno přímo na individuální výkonnost zaměstnance. Stanovení osobního ohodnocení probíhá na základě vyhodnocení ředitele útvaru. Prakticky všem THP je přiznáno osobní ohodnocení ve výši 20% z jejich základní mzdy.

Projektová odměna

Tato forma odměny je určena pro zaměstnance, kteří spolupracují na projektech. Jedná se o obchodní manažery, projektanty a konstruktéry.

V případě uzavření obchodního kontraktu se výše odměny vypočítá dle kalkulace, která je uvedena níže, viz Tab. 5.2.

Tab. 5.2: Výpočet projektové odměny

Plánovaný zisk/uskutečněný zisk (%)	Výše odměny v % z hodnoty kontraktu
< 5	5
5 - 10	7
11 - 20	10

Zdroj: vlastní zpracování

V případě zisku nižšího než 5% nebo vyššího než 20% se výše odměny stanoví individuálně. Výplata odměny je spjata se třemi podmínkami:

- existence hodnocení spokojenosti klienta, které není starší více než jeden rok,
- přehled budoucích investičních záměrů klienta na odpovídajících trzích,
- je zaplacen první splátka celkové částky kontraktu.

V případě realizace a ukončení obchodního případu se výše projektové odměny vypočítá také dle zmíněných kalkulací, viz Tab. 5.2. Odměna jednotlivých zaměstnanců se rozděluje dle následujícího schématu:

- 50% projektové odměny náleží obchodním manažerům,
- 27,5% této odměny náleží konstruktérům a projektantům,
- 22,5% této odměny se rozdělí mezi referenty cenových kalkulací.

Již v průběhu realizace projektu existuje možnost výplaty zálohy na odměnu ve výši 25%. Pro výplatu zálohy musí být dodrženy následující podmínky:

- ukončení první etapy projektu, tj. vydání konstrukční dokumentace a vytvoření operativní kalkulace,
- rozdíl mezi konstrukčními a plánovanými hodinami nepřekročí 5%,
- rozdíl mezi nabídkovou a operační kalkulací nepřekročí 5%,
- jsou plněny termíny,
- je zaplacen druhá splátka celkové částky kontraktu.

Roční bonus

Jedná se o bonus, který je vyplácen členům vrcholového vedení, tj. ředitelům jednotlivých útvarů. Tento bonus je vyplacen na základě splnění *bonusových* cílů, které se vyhodnotí po uzavření a schválení uzávěrky. Výška tohoto bonusu se stanoví individuálně za

každý rok každému příslušnému zaměstnanci. Výšku a přiznání bonusu schvaluje generální ředitel. Bonus je vyplacen k únorové výplatě. Odměna je určena jako procento ze základní mzdy zaměstnance. Příklady bonusových cílů pro jednotlivé útvary jsou uvedeny v Tab. 5.3.

Tab. 5.3: Bonusová odměna

Útvar/cíl	Výše odměny
Výroba	
Plnění plánu výroby $\geq 110\%$	15%
Obchod	
Zajištění více jak 110% plánovaných zakázek	15%
Provoz	
Snížení fluktuace zaměstnanců o 1%	10%
Finance	
Snížení nákladů na výrobu o 10%	15%
Kvalita	
Snížení počtu reklamací o 30%	15%
Výzkum a vývoj	
Snížení materiálové náročnosti výroby o 5%	15%

Zdroj: vlastní zpracování

Mimořádné odměny, benefity a odměny při životních a pracovních výročích jsou poskytovány shodně jako u dělníků.

5.8 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Metodou výzkumu bylo zvoleno písemné dotazování prostřednictvím předem připraveného dotazníku. Na podobě dotazníku se odrazily požadavky vedení organizace. Vedení organizace určilo také maximální počet respondentů. Dotazník byl určen všem zaměstnancům. O vyplnění dotazníků bylo požádáno celkem 150 zaměstnanců, 100 dotazníků bylo distribuováno k dělníkům a 50 dotazníků bylo předloženo THP. Dotazníky do výroby byly v tištěné podobě a dotazníky pro THP byly převedeny do elektronické podoby. Dotazníkové šetření probíhalo v období 7. - 18. 3. 2016. Z celkového počtu 150 dotazníků bylo zpět obdrženo pouze 80. Návratnost je 53%. Na důvody takto nízké návratnosti můžeme pouze usuzovat a spekulovat. Pravděpodobně se jedná o citlivé téma, na které zaměstnanci odmítli vyjádřit názor. Dotazník obsahuje 20 otázek týkajících se problematiky a 2 identifikační otázky, viz Příloha 3.

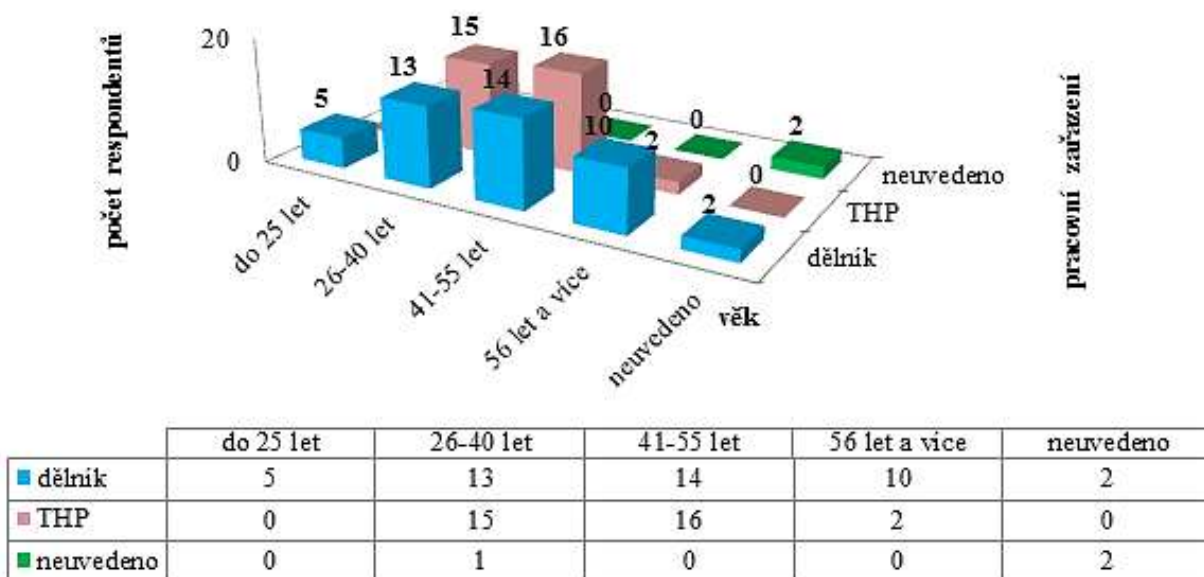
5.8.1 ZPRACOVÁNÍ DAT

Data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření byla zpracována v MS Excel. Jednotlivé otázky zde byly analyzovány a odpovědi graficky zpracovány. Kontingenční tabulky k jednotlivým otázkám jsou uvedeny v Příloze 4.

Identifikační otázky

Jako identifikační otázky byly na základě požadavku vedení organizace zvoleny *věk* a *pracovní zařazení*. Šetření se celkově zúčastnilo 80 respondentů, z toho 44 dělníků a 33 THP, 3 respondenti neuvedli své pracovní zařazení. Věková struktura šetření byla následující: 5 respondentů do 25 let, 29 respondentů ve věku 26 – 40 let, 30 respondentů ve věku 41 – 55 let, 12 respondentů ve věku 56 let a více a 4 respondenti neuvedli věk. Složení respondentů z obou hledisek zobrazuje Graf 5.1.

Graf 5.1: Složení respondentů



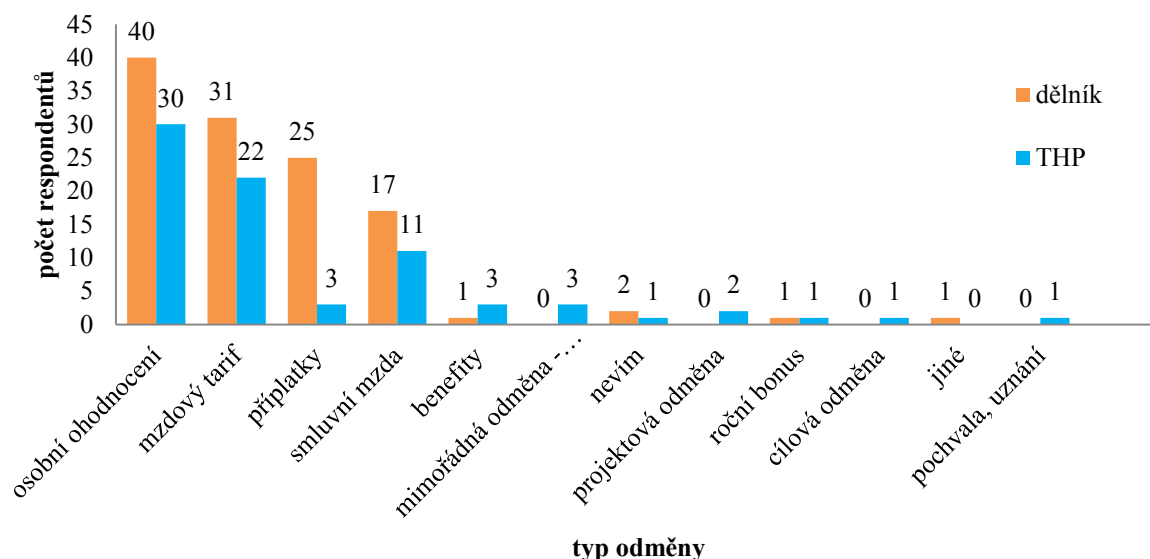
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo více dělníků než THP, což reflektuje současný stav v počtu zaměstnanců. Nejvíce respondentů spadá do věkové kategorie 41 – 55 let, což opět odpovídá součnému rozložení zaměstnanců z hlediska věku.

Otázka č. 1: Z čeho se skládá Vaše celková odměna?

V první otázce byli respondenti dotazováni na složení své odměny. Cílem této otázky bylo zjistit informovanost zaměstnanců o složení jejich odměny, odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.2.

Graf 5.2: Složení celkové odměny



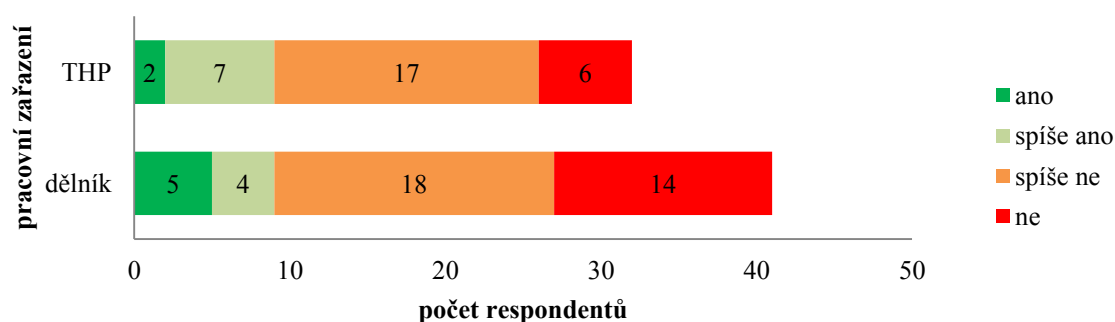
Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějším typem odpovědi bylo *osobní ohodnocení*. Téměř nikdo nepovažuje za součást odměny pochvalu nebo uznání. Pouze 28 respondentů vnímá příplatky jako součást odměny. Smluvní mzda by měla být stanovována pro zástupce vrcholového vedení. Respondenti zřejmě zaměnili smluvní mzdu za mzdu uvedenou ve smlouvě.

Otázka č. 2: Navazují změny ve Vašem odměňování na Vaše roční hodnocení?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda je odměňování propojeno s hodnocením zaměstnanců. Výsledky jsou zobrazeny v Grafu 5.3.

Graf 5.3: Návaznost změn odměn na hodnocení zaměstnanců



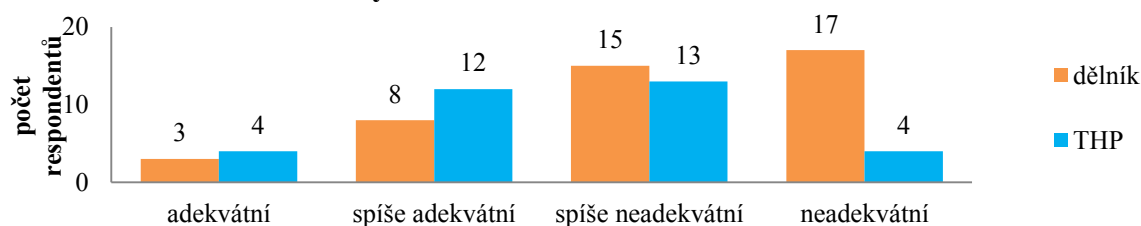
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků šetření vyplývá, že u většiny respondentů odměny nejsou měněny na základě hodnocení zaměstnanců. Odměny zůstávají na stejné úrovni nebo jsou měněny na základě jiného rozhodnutí.

Otázka č. 3: Jak vnímáte výši Vaší mzdy?

Následující otázka byla věnována adekvátnosti výše mzdy. Účelem bylo zjistit představu zaměstnanců o hodnotě jeho práce.

Graf 5.4: Adekvátnost mzdy



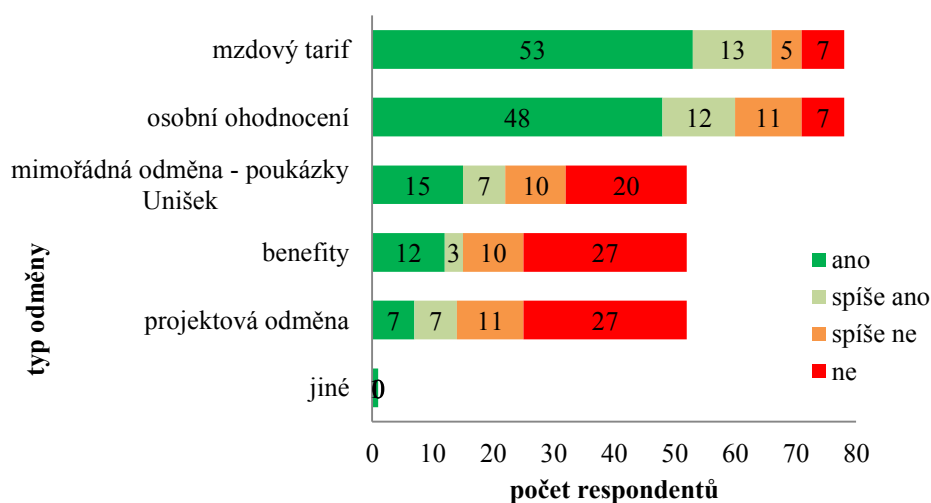
Zdroj: vlastní zpracování

Z šetření vyplývá, že více jak polovina respondentů hodnotí mzdu jako *neadekvátní* nebo *spíše neadekvátní*. Lze jen těžko usuzovat příčiny tohoto výsledku. Příčinou může být strnulost mezd, které nemusí odrážet inflační tlaky a skutečnou hodnotu práce.

Otázka č. 4: Rozumíte způsobu stanovení jednotlivých částí Vaší odměny?

V této otázce byla zjišťována znalost způsobu stanovení jednotlivých částí odměny. Jedná se o zjišťování informovanosti zaměstnanců o jejich odměně, výsledky jsou zaneseny do Grafu 5.5.

Graf 5.5: Seznámení se způsobem stanovení odměn



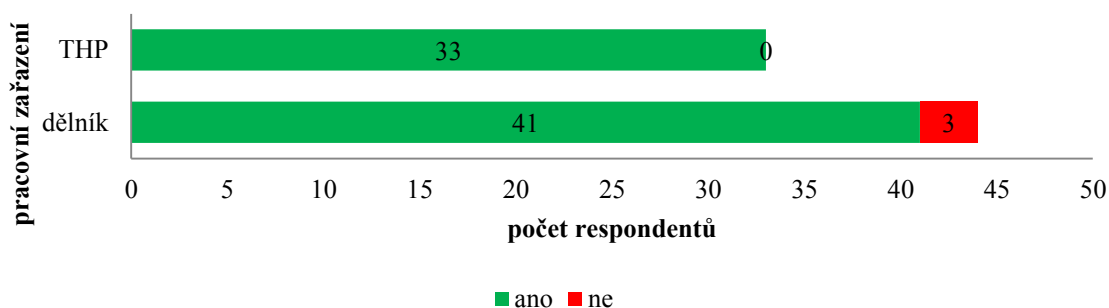
Zdroj: vlastní zpracování

Lze konstatovat, že respondenti obecně spíše rozumí způsobu stanovení *mzdového tarifu* a *osobního ohodnocení* a spíše nerozumí způsobu stanovení *benefitů* a *projektových odměn*. Z výsledků lze také usuzovat, že způsobům nerozumí, neboť s nimi nebyli seznámeni.

Otázka č. 5: Máte pocit, že svojí pracovní výkonností přispíváte k úspěchu týmu/pracovní skupiny?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se zaměstnanci cítí být součástí nějakého týmu. Smyslem bylo odhalit možnou potřebu týmových odměn. Výsledek je zaznamenán v Grafu 5.6.

Graf 5.6: Pocit přispění k úspěchu týmu



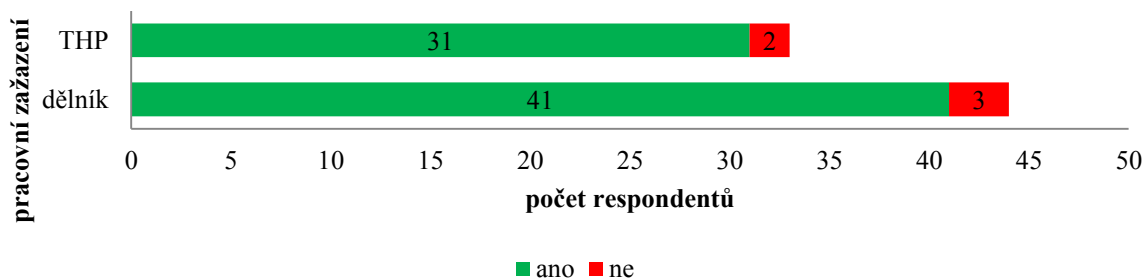
Zdroj: vlastní zpracování

Téměř všichni respondenti se shodli na názoru, že svojí výkonností přispívají k úspěchu týmu. Týmové odměňování je složitou záležitostí a je na zvážení vedení organizace, zda chce věnovat úsilí stanovení týmových odměn.

Otázka č. 6: Máte pocit, že svojí pracovní výkonností přispíváte k úspěchu společnosti?

Cílem této otázky bylo zjistit názor zaměstnanců na to, zda jejich výkonností přispívají k úspěchu organizace. Smyslem otázky bylo objasnit, zda zaměstnanci vnímají potřebu podílu na výsledcích organizace v peněžním vyjádření. Odpovědi jsou zaneseny do Grafu 5.7.

Graf 5.7: Pocit přispění k úspěchu organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Ze šetření vyplývá, že respondenti vnímají příspěvek k úspěchu organizace. Tento výsledek může znamenat, že respondenti požadují zohlednění výsledků organizace ve svých odměnách nebo jen vidí možnost zvýšení odměn, a proto reagují tímto způsobem.

Otázka č. 7: Myslíte si, že je systém osobního ohodnocení spravedlivý?

Další otázka se týkala spravedlnosti vedení osobního ohodnocení. Osobní ohodnocení stanovuje přímý nadřízený a pohybuje se v rozmezí 0 – 20% ze základní mzdy u THP a ve výši 15% ze základní mzdy u dělníků. Výplata osobního ohodnocení závisí na plnění určitých cílů, které jsou zmíněny výše. Výsledky jsou zobrazeny v Grafu 5.8.

Graf 5.8: Spravedlnost osobního ohodnocení



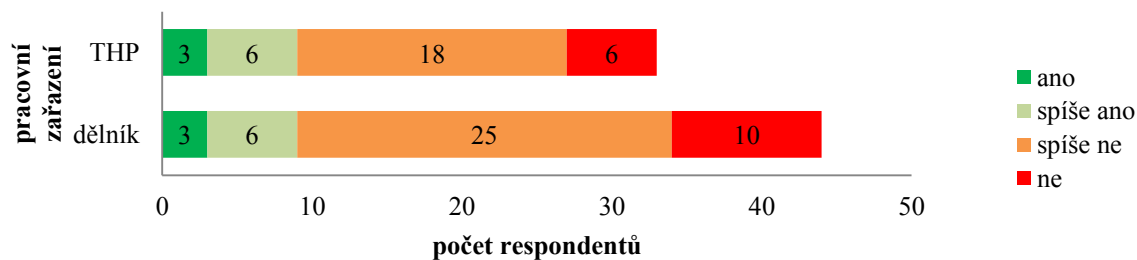
Zdroj: vlastní zpracování

Celkově se jen 4% respondentů (3 respondenti) domnívá, že systém osobního ohodnocení je nastaven spravedlivě. Tyto výsledky jsou důsledkem nejednoznačně nastaveného způsobu určení osobního ohodnocení. Neexistuje žádný hodnotící formulář pro hodnocení výkonnosti zaměstnanců.

Otázka č. 8: Ovlivníte svoji výkonností výši osobního ohodnocení?

Následující otázka navazovala na předchozí a týkala se toho, zda zaměstnanec ovlivňuje výkonností výši osobního ohodnocení, nebo je stanoveno jiným způsobem. Výsledek je zanesen do Grafu 5.9.

Graf 5.9: Vliv výkonnosti na výši osobního ohodnocení



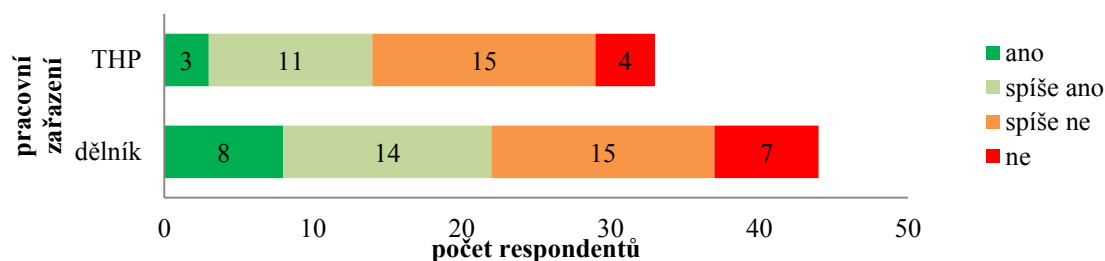
Zdroj: vlastní zpracování

Lze konstatovat, že většina respondentů není schopna ovlivnit výši osobního ohodnocení svojí výkonností. Pouze 8% dotázaných ovlivní svojí výkonností osobní ohodnocení. Musíme se ptát, čím mohou zaměstnanci ovlivňovat výši osobního ohodnocení, když jejich výkonnost není hodnocena, jak může být hodnoceno plnění cílů. Jedná se pravděpodobně o subjektivní hodnocení za strany přímého nadřízeného.

Otázka č. 9: Odráží systém odměňování Vaši individuální výkonnost?

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli je systém odměňování zaměstnanců nastaven takovým způsobem, že je možné zohlednit individuální rozdíly ve výkonnosti. Jedná se o možnost zohlednění například pomocí variabilní složky odměny. Odpovědi byly následující, viz Graf 5.10.

Graf 5.10: Pružnost systému odměňování



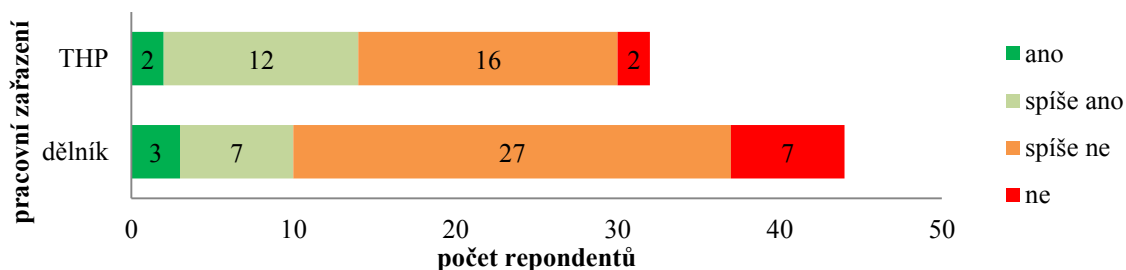
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků odpovědí vyplývá, že respondenti vnímají systém odměňování spíše neumožňující zohlednit jejich individuální výkonnost.

Otázka č. 10: Odráží systém odměňování úroveň Vašich kompetencí?

Tato otázka byla položena za účelem objasnění, zda nastavený systém odměn umožňuje rozlišení zaměstnanců s různou úrovní kompetencí, například přes variabilní složku odměny. Výsledky jsou zobrazeny v Grafu 5.11.

Graf 5.11: Možnost zohlednění kompetencí



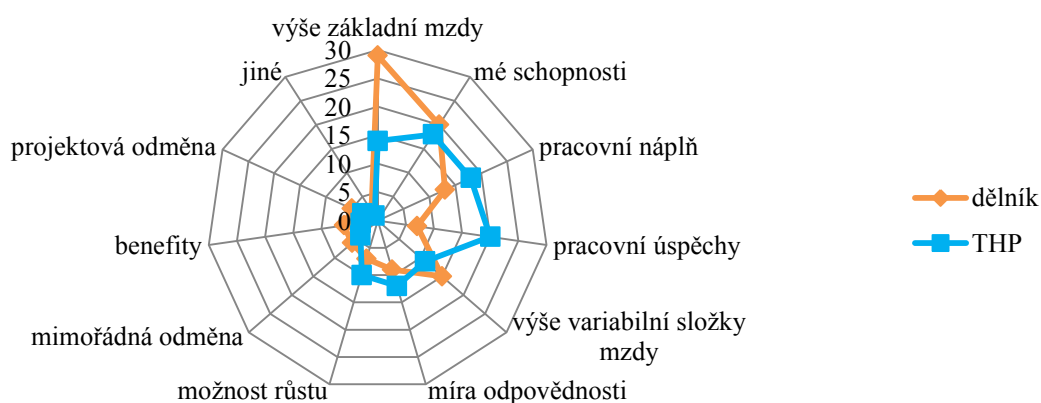
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky svědčí o tom, že kompetence nejsou zohledněny u dělníků. U THP je proklamováno roční hodnocení kompetencí, ale kompetence nejsou zahrnuty do stanovení odměn. Odměňování na základě kompetencí je složité. Z výsledků však vyplývá, že systém ani nedává možnost jejich zohlednění.

Otázka č. 11: Co podle Vás ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost?

Cílem této otázky bylo odhalení stimulů (motivů), které působí na výkonnost zaměstnance. Pro každého jedince mohou být motivující jiné faktory. Na výkonnost působí především individuální charakteristiky jedince, jako jsou schopnosti, dále pracovní spokojenost i jiné. Odpovědi respondentů jsou zaneseny do Grafu 5.12

Graf 5.12: Vliv stimulů na výkonnost



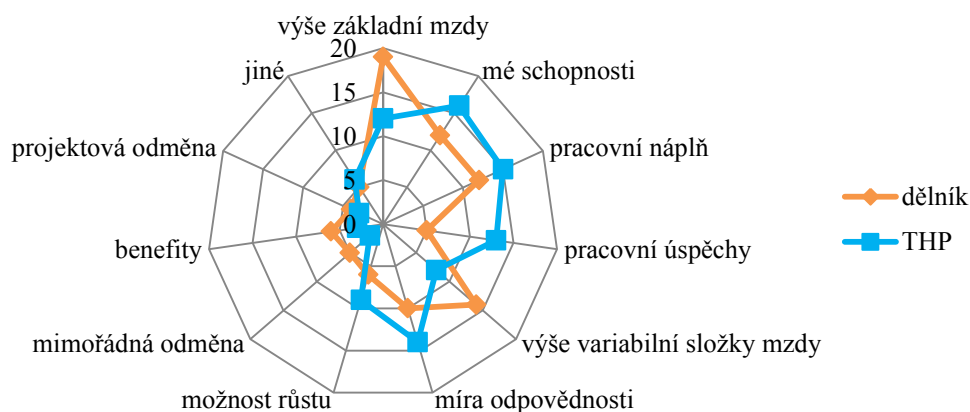
Zdroj: vlastní zpracování

Ze šetření vyplynulo, že na respondenty dělníky nejvíce působí výše jejich základní mzdy. Druhou nejvyšší váhu pro ně mají jejich schopnosti. U THP převažuje váha pracovních úspěchů a schopností.

Otázka č. 12: Co ovlivňuje Vaši loajalitu k této společnosti?

Dále byli respondenti dotázáni na stimuly (motivy), které je vedou k loajalitě k tomuto zaměstnavateli. Výsledky jsou zaznamenány v Grafu 5.13.

Graf 5.13: Vliv stimulů na loajalitu



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že na loajalitu respondentů dělníků nejvíce působí výše základní mzdy a variabilní složky mzdy. U respondentů THP převládá vliv schopností, míry odpovědnosti a pracovní náplně. Mezi *jiné* bylo zařazeno: chování vedení k zaměstnanci, pracovní pohoda, nic, osobnost.

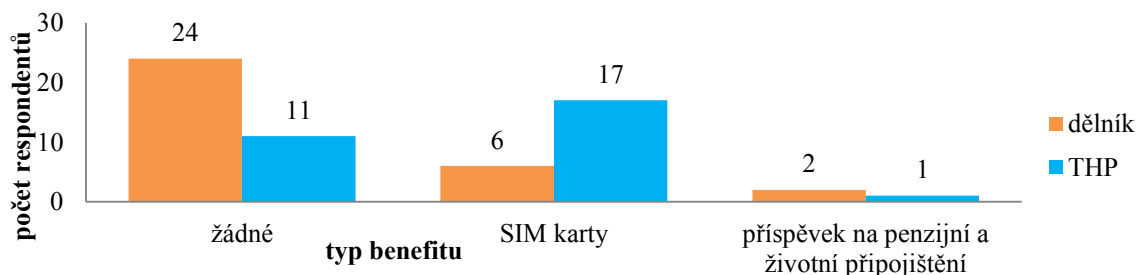
Otázka č. 13: Které mimořádné odměny využíváte?

V této otázce bylo zjišťováno, zda zaměstnanci využívají proklamované mimořádné odměny. Respondenti se shodli na odpovědi, že nevyžívají žádné mimořádné odměny. Předmětem mimořádných odměn jsou poukázky Unišek+, které se volí obvykle spíše jako zaměstnanecký benefit, než odměny za mimořádné úsilí. Navíc poukázky nejsou zaměstnancům nabízeny ani představeny.

Otázka č. 14: Které benefity využíváte?

Cílem této otázky bylo objasnit, zda zaměstnanci čerpají zaměstnanecké benefity, které jsou vedením organizace uváděny. Výsledky odpovědí jsou zobrazeny v Grafu 5.14,

Graf 5.14: Čerpání benefitů



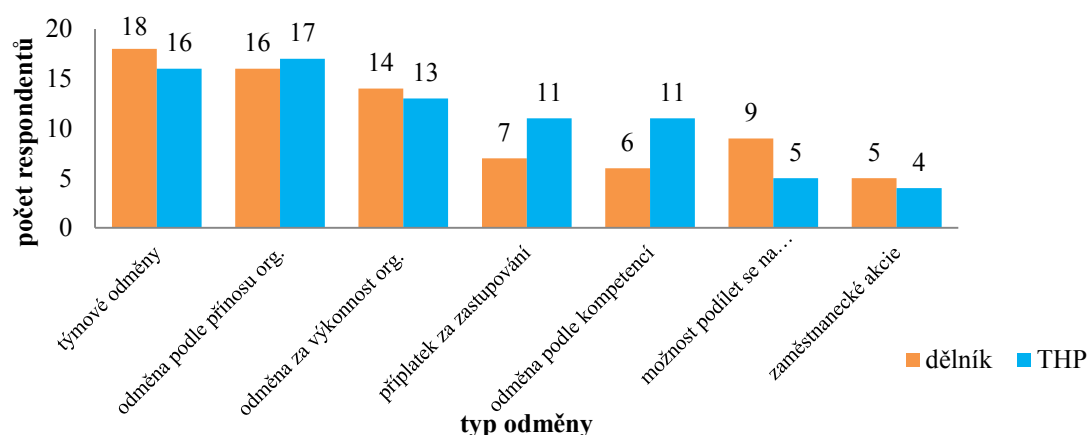
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů nevyužívá žádné benefity. Ze šetření vyplynul další benefit, který vedení neuvádí, a jedná se o příspěvek na stravování. Tento benefit využívá 7 respondentů. Jeden respondent uvedl *očkování*.

Otázka č. 15: Přivítal/a byste některé z následujících typů odměny?

Cílem následující otázky bylo umožnit zaměstnancům vyjádřit názor na jiné typy odměn, než které obdrží zde. Byl zjišťován jejich zájem o tyto typy odměn, viz Graf 5.15.

Graf 5.15: Zájem o jiné typy odměn



Zdroj: vlastní zpracování

Týmové odměny patří k nejpreferovanějšímu typu odměn, které byly respondentům navrženy, tyto odměny jsou následovány *odměnou za přínos*. Výsledky tohoto dotazu mohou naznačovat požadavek respondentů na týmové odměny nebo odměňování kompetencí a znalostí. Mohou však znamenat jen preference respondentů získat vyšší odměnu.

Otázka č. 16: Dostáváte zpětnou vazbu od nadřízeného?

Následující otázka se týkala zpětné vazby. Zpětnou vazbu lze řadit k nehmotným odměnám, lze ji chápat jako nástroj pro hodnocení zaměstnanců, má více významů a je důležitá. Výsledky jsou zaneseny do Grafu 5.16.

Graf 5.16: Zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování

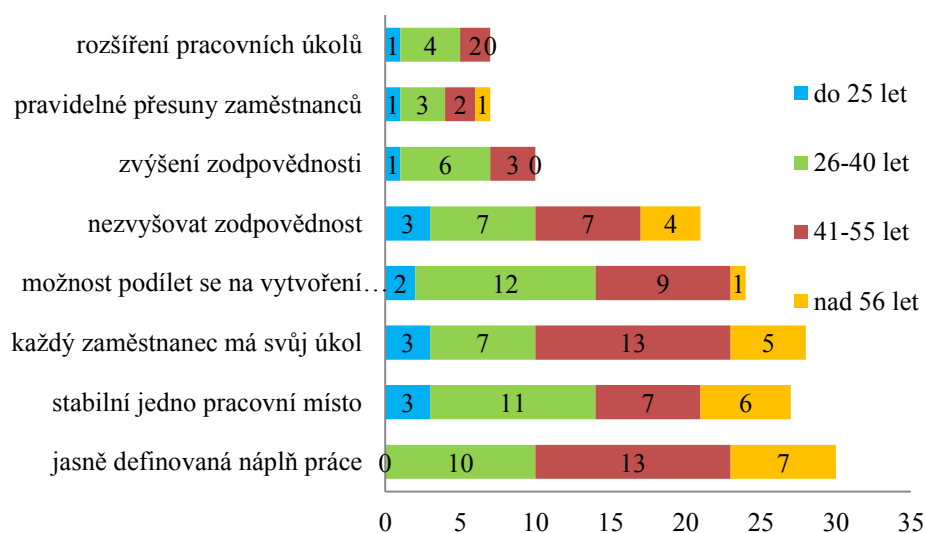
Více než polovina respondentů THP dostává zpětnou vazbu od svého nadřízeného, většina respondentů dělníků zpětnou vazbu nedostává. Z výsledků vyplývá, že respondenti dělníci obdrží zpětnou vazbu jen v negativním smyslu slova.

Pozitivní zpětná vazba je vhodný nástroj. Může zlepšovat spokojenost zaměstnanců, zaměstnanci mohou vnímat zájem ze strany nadřízeného, cítit se součástí většího celku.

Otázka č. 17: Které z následujících možností byste upřednostnil/a?

Dále byli respondenti dotázáni na jejich preference v oblasti náplně práce, pracovního místa a odpovědnosti. Výsledky této otázky jsou uvedeny v Grafu 5.17.

Graf 5.17: Preference náplně práce, specifikace úkolů a odpovědnosti



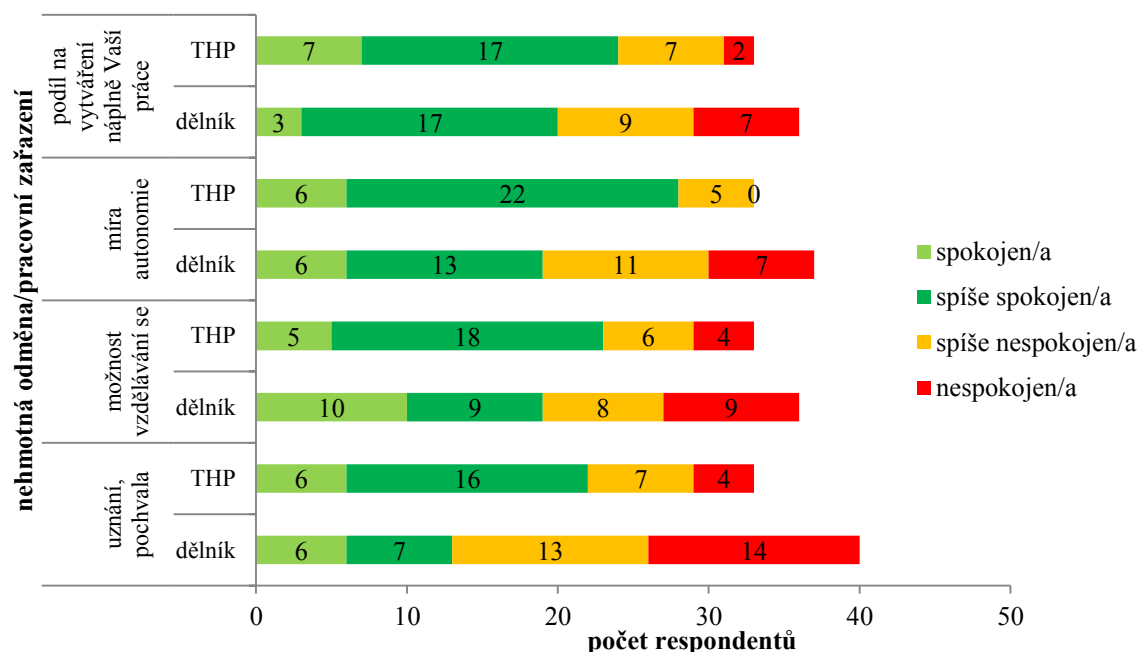
Zdroj: vlastní zpracování

Předpokladem autorky bylo, že zástupci mladší generace budou preferovat zvyšování odpovědnosti, možnost podílet se na vytváření náplně svojí práce, ale výsledky ukazují opačný jev. Respondenti bez ohledu na věk preferují jasně definovanou náplně práce, specifický úkol a jedno stabilní místo.

Otázka č. 18: Jak vnímáte poskytování následujících nehmotných odměn?

Poté byli respondenti dotázáni na nehmotné odměny. Vedení organizace, jak uvedlo, řadí nehmotné odměny k nástrojům motivace. Zaměstnanci mohou být jiného názoru. Výsledky šetření jsou uvedeny v Grafu 5.18.

Graf 5.18: Poskytování nehmotných odměn



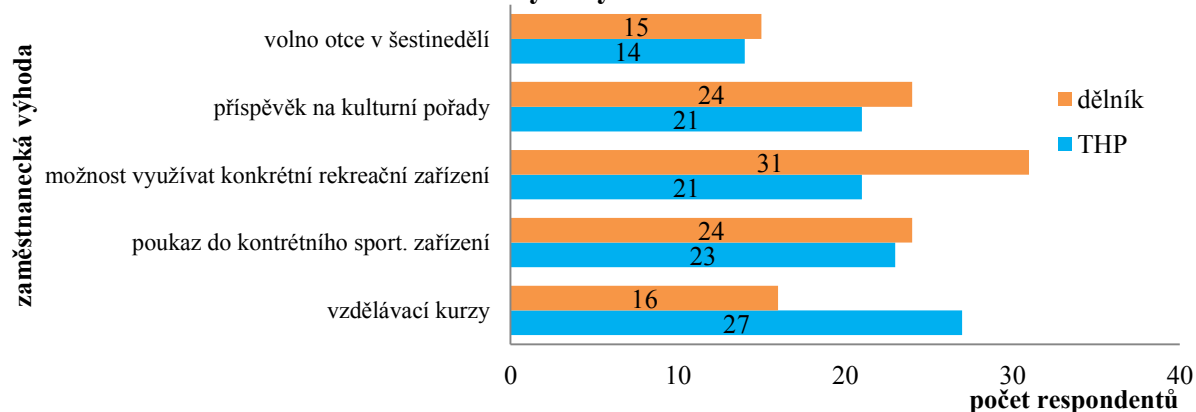
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce nespokojených respondentů dělníků je při otázce uznání a pochvaly. THP respondenti jsou naopak spokojeni s mírou autonomie a možnostmi vzdělávání se na pracovišti.

Otázka č. 19: Měl/a byste zájem o následující zaměstnaneckou výhodu?

V rámci této otázky bylo zjišťováno, zda by zaměstnanci měli zájem o určité navržené zaměstnanecké výhody. Účelem bylo také zamyslení se zaměstnanců nad tím, které zaměstnanecké výhody mohou být obecně poskytovány. Zjištěné preference jsou zaneseny do Grafu 5.19.

Graf 5.19: Konkrétní zaměstnanecké výhody



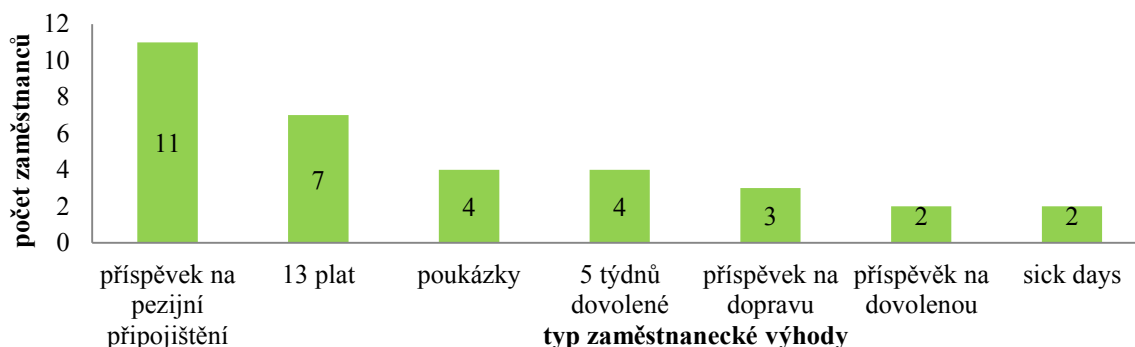
Zdroj: vlastní zpracování

U respondentů dělníků byl největší zájem o využití rekreačního zařízení, naproti tomu zde nebyl velký zájem o vzdělávací kurzy. U respondentů THP byl velký zájem o vzdělávací kurzy a malý zájem o volno otce v šestinedělí, stejně jako u dělníků.

Otázce č. 20: Jaké další zaměstnanecké výhody byste přivítal/a?

Jednalo se o otevřenou otázku, kde se mohli respondenti vyjádřit, které jiné zaměstnanecké výhody by preferovali oni. Z výsledků této otázky byl vytvořen Graf 5.20.

Graf 5.20: Ostatní zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejžádanější zaměstnanecké výhody patří příspěvek na penzijní připojištění. Jak z šetření vyplývá, vedení ukončilo poskytování penzijního připojištění nebo ho nenabízí nově nastupujícím zaměstnancům.

Je ještě něco, co byste mi chtěl/a sdělit k otázce odměňování zaměstnanců ve Vaší společnosti? Máte nějaké vlastní návrhy na zlepšení odměňování zaměstnanců?

Na konci dotazníku měli respondenti prostor pro vyjádření připomínek nebo postřehů, které se rozhodli sdělit. Mezi dodatečné připomínky patřily následující výroky:

proplácení cestovného, navýšení základní mzdy, nevím, co je poukázka Unišek, změna vedoucího, dodržování odměn, mít plat podle zkušeností, odměna neodráží pracovní úsilí ani znalosti.

Ze zpracování dotazníků vyplynulo značné množství informací, které poslouží pro vytvoření návrhů a doporučení pro zlepšení stávajícího systému odměňování zaměstnanců v této organizaci. Názory a připomínky zaměstnanců jsou cenným zdrojem informací pro zlepšení organizačních systémů. Názory zaměstnanců by měly být pravidelně zjišťovány a zohledňovány. Existují různé přístupy vycházející z návrhů zaměstnanců, kterých se zkoumaná oblast bezprostředně dotýká, např. metoda Kaizen aj.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole jsou uvedeny návrhy a doporučení pro vedení zvolené organizace. Tyto návrhy a doporučení mají sloužit ke zkvalitnění stávajícího systému odměňování v této organizaci. Návrhy a doporučení vznikly na základě zhodnocení současného systému odměňování zaměstnanců, které proběhlo po analýze interních dokumentů, rozhovorech s personalisty a provedení dotazníkového šetření u zaměstnanců této organizace. Návrhy a doporučení jsou stanoveny k dosažení cílů strategie odměňování. Jsou navržena následující opatření:

- přerozdělení celkové odměny na základní mzdu, příplatky, pohyblivou složku mzdy, bonusy, zaměstnanecké výhody a nehmotné odměny,
- propracování hodnocení dělníků a vytvoření prémiového řádu,
- změna systému zaměstnaneckých výhod,
- propracování nehmotných forem odměňování zaměstnanců.

Celková odměna

Současný systém odměňování zaměstnanců je nepřehledný, což vyplynulo také z dotazníkového šetření. Celkovou odměnu je vhodné rozčlenit na základní mzdu, příplatky, variabilní složku odměny, zaměstnanecké výhody, bonusy a nehmotné odměny.

Základní mzda je tvořena mzdovým tarifem, vyjádřeným v Kč za hodinu. Lze využít stávající mzdové tarify, popřípadě provést mzdové šetření, analýzu tržních sazeb a mzdové tarify aktualizovat. K základní mzdě jsou přiřazeny povinné příplatky.

Dobrovolné příplatky je vhodné zachovat. Jedná se o příplatek za odpolední směnu, za vedení pracovní skupiny, za práci ve výškách a za práci ve třísměnném provozu. Výše příplatků bude stanovena pro všechny zaměstnance, viz Tab. 6.1.

Tab. 6.1: Výše příplatků

Typ příplatku	Výše příplatku na odpracovanou hodinu
Příplatek za odpolední směnu	2 Kč
Příplatek za třísměnný provoz	5 Kč
Příplatek za vedení pracovní skupiny	5 Kč
Příplatek za práci ve výškách	3 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Variabilní složka mzdy bude závislá na výkonnosti zaměstnanců a bude popsána dále v textu. V případě původního osobního ohodnocení byly cíle navázány na týmové činnosti

a stanovení osobního ohodnocení probíhalo subjektivně. Jednalo se o obecné cíle a jejich splnění nebylo nikde dokládáno.

Zaměstnanecké výhody jsou složkou odměny, kterou zaměstnanec obdrží navíc bez ohledu na jeho výkon. Z výsledků šetření vyplývá, že vedení organizace poskytuje jako zaměstnanecké výhody příspěvek na stravování v místní jídelně a zaměstnanecké SIM karty. V minulosti byl poskytován příspěvek na penzijní připojištění.

Zaměstnanecké výhody budou tvořeny příspěvkem za penzijní připojištění zaměstnanců, kteří mají vedené penzijní pojištění, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, rekreační zařízení a stravování. Zaměstnanecké výhody jsou charakterizovány dále v textu.

Bonusy jsou peněžní odměny udělované bezprostředně po dosažení nějakého cíle nebo splnění úkolu. Jednoduše budou bonusy vytvořeny *pro obchodní zástupce*, v závislosti na počtu uzavřených kontraktů. V případě uzavření vyššího počtu kontraktů bude obchodnímu zástupci vyplacen bonus ve zvolené výši, např. 5% ze základní mzdy za každý uzavřený kontrakt.

Dalším typem bonusu je *bonus za nízkou absenci*. Jedná se o bonus za uplynulý kalendářní rok. Je navrženo peněžní plnění, 10% ze základní mzdy.

Jiným bonusem bude *odměna mentorům*, která bude zachována. Bude se jednat o odměnu ve výši 1000 Kč měsíčně za každého zaučujícího zaměstnance.

Posledním typem bonusu bude *bonus k životnímu nebo pracovnímu jubileu*, který bude zachován v původní výši.

Nehmotné odměny, kam navrhujeme zařadit pochvalu a uznání, možnost osobního rozvoje, demokratický styl vedení, zpětnou vazbu, jsou rozebrány dále v textu.

Prémiový řád

Z provedeného výzkumu vyplynuly rozpory při uplatnění variabilní složky odměny, nedostatky vyplynuly zejména z nejednoznačnosti cílů, neexistenci hodnocení dělníků, absenci hodnocení výkonnosti THP a nejednoznačnosti provázanosti výkonu a variabilní složky odměny. Je navrženo zavedení hodnocení výkonu dělníků a vytvoření prémiového řádu, ve kterém budou uvedena pravidla pro stanovení variabilní složky odměny.

Výkonové odměňování zaměstnanců na pozicích svářeč, zámečník, obráběč

Jako variabilní složku odměny navrhujeme využití prémie. *Prémie* budou vyplaceny na základě plnění výkonové normy, viz Tab. 6.2. Výše prémie dosahuje maximálně 15% ze základní mzdy zaměstnance. Ke každému výrobku je stanovena výkonová norma. Jako

prémiový ukazatel byl zvolen – vadné kusy. V předmětu činnosti organizace jsou vadné kusy velice důležitý ukazatel, protože nevhodné opracování výrobku na určitém pracovišti způsobuje dodatečně vysoké náklady. Výkonové normy se určí jako normy množství nebo času na konkrétní pracovní pozici.

Tab. 6.2: Výkonová norma

Plnění normy výkonu	Výše prémie	Poměrový koeficient
$110\% \leq \text{výkon}$	15%	1
$100\% \leq \text{výkon} < 110\%$	12%	0,8
$\text{výkon} < 100\%$	0%	0

Zdroj: vlastní zpracování

Výše prémie pro jednotlivé zaměstnance je vypočtena jako součin poměrového ukazatele a součet procent premií.

Celková výše prémie bude záviset na individuální výkonnosti zaměstnance. Hodnocení zaměstnanců bude probíhat čtvrtletně a hodnoceno bude pět oblastí: přístup k práci, bezpečnost práce, kvalita práce, podnětné návrhy a vadné kusy. Výše prémie bude rozdělena mezi tyto oblasti, viz Tab. 6.3.

Tab. 6.3: Kritéria pro hodnocení individuální výkonnosti

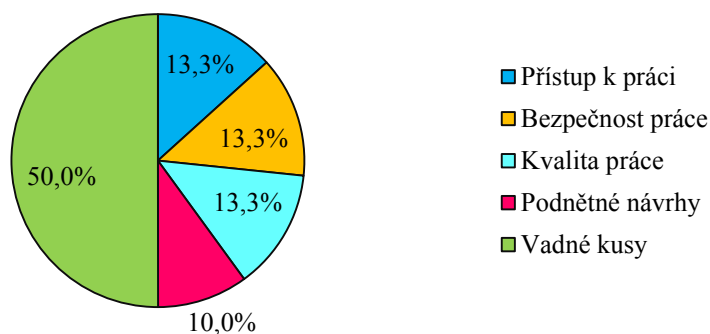
Oblast hodnocení	Výše prémie
Přístup k práci	2%
Bezpečnost práce	2%
Kvalita práce	2%
Podnětné návrhy	1,5%
Vadné kusy	7,5%

Zdroj: vlastní zpracování

K přístupu k práci řadíme dodržování přestávek, pořádek na pracovišti, předávání směn, k bezpečnosti práce řadíme dodržování bezpečnostních předpisů a bezúrazovost, ke kvalitě práce řadíme dodržování technologických postupů, přesnost a úplnost práce, podnětné návrhy hodnotíme jako takové, jestli existují nebo ne. Množství vadných kusů je zásadní, má nejvyšší podíl na variabilní složce odměny a cílová hodnota tohoto ukazatele je stanovena na úrovni 1 na základě konzultace s vedením organizace. Formulář pro hodnocení těchto zaměstnanců je uveden v Příloze 5.

Výplata prémie bude probíhat čtvrtletně v závislosti na hodnocení zaměstnanců. Polovina prémie je tvořena hodnocením zmetkovosti a druhou polovinu prémie tvoří ostatní oblasti hodnocení, viz Graf 6.1.

Graf 6.1: Procentní podíl oblastí hodnocení na výši prémie



Zdroj: vlastní zpracování

Výkonové odměňování na pozicích THP

Jako variabilní složka odměny je navržena také *prémie*. Prémie pro THP bude závislá na plnění individuálních cílů (výkonnosti) i výkonnosti útvaru. Výše prémie je maximálně 20% ze základní mzdy zaměstnance. Je navrženo zavedení hodnocení výkonnosti THP. V rámci hodnocení THP bude probíhat hodnocení osobních cílů, které budou zavedeny pro jednotlivé zaměstnance. Hodnocení osobních cílů bude probíhat dvakrát ročně. Prémie za plnění těchto cílů bude vyplácena dvakrát ročně. Výše prémie je zobrazena v Tab. 6.4.

Tab. 6.4: Stanovení výše osobní prémie

Plnění osobních cílů (X)	Výše prémie
$120\% \leq X$	10%
$100\% \leq X < 120\%$	6 - 9%
$80\% \leq X < 100\%$	3 - 5%
$X < 80\%$	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Maximální výše prémie za plnění osobních cílů je stanovena na úrovni 10% ze základní mzdy zaměstnance.

Pro jednotlivé útvary jsou stanoveny cíle. Hodnocení cílů útvaru bude probíhat v měsíčním intervalu a prémie za plnění cílů útvaru bude vyplácena měsíčně. Budou zachovány původní cíle útvarů. Stanovení výše prémie za cíle útvaru jsou uvedeny v Tab. 6.5.

Tab. 6.5: Stanovení výše prémie za plnění cílů útvaru

Plnění cíle útvaru (X)	Výše prémie
$110\% \leq X$	10%
$100\% \leq X < 110\%$	8%
$X < 100\%$	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Maximální výše odměny za plnění cílů útvaru je stanovena ve výši 10% ze základní mzdy zaměstnance.

Polovina prémie je tvořena individuální výkonností a druhá polovina prémie je závislá na výkonnosti útvaru.

Systém zaměstnaneckých výhod

Deklarovaný systém zaměstnaneckých výhod není plně funkční a je vhodné vytvořit aktuální. Vedení organizace má rozdílné názory na řízení zaměstnaneckých výhod. Někteří zástupci jsou rozhodnuti pro zavedení systému zaměstnaneckých výhod a jiní jsou proti němu. Rozhodně se nejedná o neefektivní výdaj.

Vliv zaměstnaneckých výhod je spatřen zejména ve stabilizaci zaměstnanců. Při vedení zaměstnaneckých výhod mohou být zaměstnanci spokojenější, protože jejich zaměstnavatel má zájem na jejich potřebách, zdraví, budoucnosti apod. Některé zaměstnanecké výhody jsou z hlediska zaměstnavatele výhodnější než jiné. Zaměstnanecké výhody jsou poskytnuty všem zaměstnancům s výjimkou zaměstnanců ve zkušební době.

V případě, že se zaměstnavatel rozhodl poskytovat zaměstnanecké výhody, měl by si vytvořit systém pro jejich správu a vedení. Právě správa a vedení zaměstnaneckých výhod mohou být administrativně náročné a bez využití určitého systému nepřehledné. Zaměstnanecké výhody mohou být spravovány personalisty nebo pomocí využití služeb externí organizace. Využití těchto služeb se doporučuje spíše v případě zavedení cafeteria systému. Pro zavedení zaměstnaneckých výhod v plošném systému jsou navrženy následující zaměstnanecké výhody:

- Příspěvek na penzijní připojištění,
- Vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců,
- Příspěvek na stravování, a to ve formě příspěvku na stravování, jak probíhá v současnosti.
- Příspěvek na rekreaci,

Bylo provedeno vyčíslení nákladů na poskytování zaměstnaneckých výhod za rok, viz Tab. 6.6.

Tab. 6.6: Propočet nákladů na zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecká výhoda	Částka pro 1 zaměstnance	Náklady na všechny zaměstnance
Příspěvek na penzijní připojištění	200 Kč/měsíc	470 400 Kč
Příspěvek na rekreaci	2000 Kč/rok	392 000 Kč
Příspěvek na stravování	35 Kč/den	1 715 000 Kč
Vzdělávání a kurzy	8000 Kč/rok	1 568 000 Kč
Celkem	21 150 Kč	4 145 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Penzijní připojištění je vypočítáno pro všechny zaměstnance. Je zřejmé, že všichni zaměstnanci nemusí mít sjednané penzijní připojištění a nebude jim tedy vyplácen tento příspěvek. Jedná se o daňově uznatelný výdaj pro zaměstnavatele, o který se snižuje základ pro výpočet daně.

Příspěvek na rekreaci bude poskytnut ve formě nepeněžního plnění. Bude jim zaplacen týdenní rekreace v rekreačním zařízení Plumlov pro jednu osobu. Je možné, že si zaměstnanec zvolí jinou rekreační oblast. V tomto případě bude zaplacen tento pobyt ve výši max. 2000 Kč/rok. Jedná se o daňově neuznatelný výdaj a nesnižuje tak základ pro výpočet daně z příjmů. Pro zaměstnance se jedná o osvobozené plnění a pro zaměstnavatele se stále jedná o výhodný benefit.

Příspěvek na stravování bude tvořit 55% z hodnoty obědu. Obědy budou nadále odebrány od organizace AB-oběd. Kalkulace je vytvořena pro případ, že tyto obědy budou využívat všichni zaměstnanci. Je zřejmé, že tomu tak nemusí být. V případě tohoto příspěvku se jedná také o daňově neuznatelný výdaj.

Je doporučeno zavedení vzdělávacích kurzů pro zaměstnance. Zaměstnavatel by měl dbát na rozvoj svých zaměstnanců, ale je důležité sledovat efektivitu těchto vzdělávání, jestli jsou žádaná a ne podstupovaná jen z nutnosti.

Kurzy se budou týkat náplně jejich pracovní činnosti. Vzdělávání je doporučeno zavést z důvodu osobního rozvoje zaměstnanců, zvyšování lidské přidané hodnoty, zvyšování znalostí zaměstnanců. Je zřejmé, že kurzy nebudou využívány zcela všemi zaměstnanci. Hodnota čerpání je stanovena na 8000 Kč/rok. Jedná se opět o daňově uznatelný výdaj pro zaměstnavatele, o který se snižuje základ jeho daně.

Po zvážení možnosti zavedení zaměstnaneckých výhod by bylo dále doporučeno zaměřit se trendy dnešní doby v této oblasti. Konkrétně se jedná o doporučení sick days, pečujících benefitů, libovolných poukázek na vitamíny, zdravotní péči, sportovní vyžití, které nejsou však daňově uznatelné na straně zaměstnavatele, ale mohou zvýšit jeho prestiž a povědomí pečujícího zaměstnavatele.

Systém nehmotných odměn

Pochvaly nebo uznání jsou podceňovaným nástrojem odměn. Mimo jiné i z provedeného šetření vychází potřeba této odměny. Pochvala nebo uznání by měly přicházet od nadřízeného.

Pochvala může znít takto: „*v poslední době jste úspěšně zvládl/a několik obtížných úkolů, chtěl/a bych vám proto teď zadat úkol, který pro vás bude velmi zajímavý,*“ nebo „*na této zakázce jste si vedl/a výborně, Vašeho úsilí si vážím*“. Pochvala nebo uznání může mít podobu poděkování: „*chtěl/a bych vám poděkovat za námahu, které jste věnoval tomuto úkolu*“.

Dále se jedná o **participativní styl vedení**. Při uplatňování tohoto stylu vedení dává nadřízený prostor pro připomínky a názory svých podřízených. Tímto způsobem je vede k zároveň k osobnímu rozvoji, protože zaměstnanci mají prostor pro vyjádření svého názoru a mají tendence se nad prací zamyslet. V případě přijímání rozkazů nemají zaměstnanci tendence nic zlepšovat a nad ničím se nezamyslet, protože jejich připomínky nebo návrhy nejsou zohledněny.

K nehmotným odměnám jsou dále řazeny **vztahy na pracovišti**, které působí na spokojenost zaměstnanců. Direktivní styl vedení je příčinou naučené pasivity lidí, v případě demokratického stylu vedení lidí podporuje nadřízený jejich samostatnost, zodpovědnost a kreativitu. Všechno v rámci jejich pracovního úkolu.

Poskytování zpětné vazby se může zdát v současnosti jako populární termín. Zpětná vazba však patří k nejdůležitějším předpokladům výkonnosti. Nedostatečná zpětná vazba může být příčinou toho, proč zaměstnanci neplní úkoly tak, jak se očekává.

Úkolem nadřízeného není hledat chyby za každou cenu a trestat zaměstnance. Nejlepší zpětná vazba přichází tehdy, když upozorníme na chybu před tím, než k ní mělo dojít. V případě, že zaměstnanec tuhle zpětnou vazbu dostane, může změnit průběh činnosti a chybu odvrátit. Zpětná vazba může být negativní i pozitivní, konkrétní nebo více obecná. Pochvalná zpětná vazba by měla být zaměřena na konkrétní chování, nikoli osobu.

Nejúčinnější formou je okamžitá informace o výsledku úkolu, měla by být ústní, konkrétní, navíc ji řada zaměstnanců očekává, a pokud ji nedostávají, jejich motivace se snižuje. Poskytování zpětné vazby nepřinese nadřízenému ani organizaci žádné nepříznivé důsledky.

V systému odměňování není žádná zmínka o spokojenosti zaměstnanců. Pro vedení organizace je žádoucí zajistit pracovní prostředí, které povede ke spokojenosti zaměstnanců.

Mezi spokojeností zaměstnanců a pracovním výkonem není automatický vztah, ale existence pozitivní korelace je dokázána.

Pro vedení jakékoli organizace není vhodné soustředit se jen na hmotné odměny. Právě ty nehmotné mohou mít největší vliv na výkonnost, protože působí na pracovní spokojenost zaměstnanců. Všeobecně lze konstatovat, že hmotné i nehmotné odměny jsou účinnější, pokud jsou uděleny bezprostředně po výkonu určitého úkolu, práce apod. Na stimulaci výkonnosti budou mít kladnější vliv nezaručené variabilní odměny. Na stabilizaci zaměstnanců mají vliv zaměstnanecké výhody. Na pracovní spokojenost, stabilizaci, loajalitu i výkonnost mají vliv prvky, které zde řadíme do nehmotných odměn.

Pro správné řízení odměňování je potřeba nezapomínat na žádnou složku celkové odměny zaměstnance, průběžně zjišťovat požadavky zaměstnanců, dělat průzkumy a aktualizovat systém odměn. Jsou to právě zaměstnanci, kteří tvoří přidanou hodnotu výrobků. Lidský kapitál je nejpodstatnější zdroj v organizaci a měl by stát v popředí.

Tato doporučení vycházejí z požadavků zaměstnanců, nedostatků organizační mzdové soustavy a současných trendů. Individuální výkonnost lze považovat za nejdůležitější závislý faktor v pracovním kontextu.

„Management organizací by měl poskytovat takové stimuly a druhy odměn, intrinsické a extrinsické, které umožňují uspokojování potřeb zaměstnanců. Měl by srozumitelně formulovat, jaké výsledky očekává od zaměstnanců, jaké činnosti vedou k jejich dosažení, zdůrazňovat souvislosti odměn a výkonnosti a poskytovat adekvátní podmínky umožňující realizaci cílů,“ jak konstatuje Kirovová (2015, s. 161).

7 ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla věnována problematice odměňování zaměstnanců ve vybrané výrobní organizaci. Odměňování zaměstnanců je citlivé téma. Je však podstatné vytvořit systém odměňování, který bude spravedlivý, stimulační, přispívat k výkonnosti zaměstnanců a jejich spokojenosti.

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci vytvořit návrhy a doporučení na zlepšení systému odměňování zaměstnanců v této organizaci. Cíl byl splněn.

Tato diplomová práce byla tvořena dvěma částmi - teoreticko-metodická a aplikačně-ověřovací část.

Diplomová práce byla rozdělena do jednotlivých kapitol. První kapitola byla věnována úvodu do problematiky odměňování zaměstnanců.

Ve druhé kapitole byla představena metodika zpracování diplomové práce a byly zde popsány využívané metody.

Třetí kapitola byla tvořena teoretickými východiskem odměňování zaměstnanců. Byla zde uvedena problematika celkové odměny, mzdových a platových forem, struktur peněžních odměn, otázka variabilního odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Ve čtvrté kapitole práce byla představena vybraná organizace, včetně analýzy lidských zdrojů a personálního oddělení.

Pátá kapitola byla věnována popisu a analýze systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci. V rámci této kapitoly byl uveden systém odměňování ve vybrané organizaci na dělnických pozicích i pozicích THP. Dále byla provedena analýza stávajícího systému pomocí dotazníkového šetření.

Obsahem šesté kapitoly byly návrhy a doporučení pro vedení organizace, které byly vytvořeny na základě předchozích kapitol, a které se týkají systému odměňování v této organizaci. Jedná se o doporučení úprav určitých složek systému odměňování, propracování hodnocení dělníků a prémiového řádu, propracování nehmotných odměn jako součást celkové odměny zaměstnance a změna systému zaměstnaneckých výhod.

Jako potenciální námět na závěrečné práce v této organizaci je navrženo propracování systému hodnocení THP. Systém hodnocení THP není propojen se systémem odměňování, avšak v případě provedení navržených opatření lze systém hodnocení THP propojit s tímto systémem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ODBORNÉ PUBLIKACE

1. ARMSTRONG, Michael a Helen MURLIS. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Rev. 5th ed. London: Kogan Page, 2007. ISBN 978-0-7494-4986-5.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
4. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
6. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
7. DUŠEK, Jiří. *Daně z příjmů 2015: přehledy, daňové a účetní tabulky*. 10 vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5435-2.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
9. HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.
10. JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing human resources*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-58022-3.
11. KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3845-8.
12. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

15. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-000-4.
16. MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
17. NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.
18. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.
19. STEWART, L. Greg a Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-04-705-3049-8.
20. STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011*. 4 vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
21. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
22. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
23. ŠIROKÝ, J. et al. *Tvoříme a publikujeme odborné texty: nejen pro ekonomy a manažery*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.
24. TROUSIL, Michal a Veronika JAŠÍKOVÁ. *Úvod do tvorby odborných prací*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-542-4.
25. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

TIŠTĚNÁ PERIODIKA

26. URBAN, Jan. Konflikty na pracovišti, jejich příčiny, prevence a řešení. *Práce&mzda*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2015, roč. 63, č. 11, s. 15-19. ISSN 0032-6208.
27. DANĚK, Antonín. Zvýšení minimální mzdy a průměrné mzdy k 1. lednu 2016. *Práce&mzda*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2015, roč. 63, č. 11, s. 28-30. ISSN 0032-6208.

OSTATNÍ ZDROJE

28. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006. částka 84, s. 3146. Dostupný také z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&nr=262~2F2006&rpp=100#local-content>. ISSN 1211 – 1244.
29. Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992. částka 117, s. 3473. Dostupný také z: portal.gov.cz/zakon/586/1992.
30. Interní dokument - Mzdová soustava zvolené organizace
31. Interní dokument - Katalog typových pozic zvolené organizace

SEZNAM ZKRATEK

IT – informační technologie

THP – Technicko-hospodářský pracovník

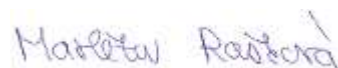
ZDP – Zákon o daních z příjmů

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb.
- autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. dubna 2016



.....
Markéta Rašková

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Struktura zvolené organizace

Příloha 2 – Otázky v rozhovoru s personalistou

Příloha 3 – Dotazník pro zaměstnance organizace

Příloha 4 – Soubor kontingenčních tabulek

Příloha 5 – Formulář pro hodnocení zaměstnanců na pozici svářeč, zámečník, obráběč